



Ei mitä sanotaan, vaan miten sanotaan – japanilainen tapa viestiä

Tanja Honkanen

11.5.2018



| | |
|--|--|
| Tekijä(t) Tanja Honkanen | |
| Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Ei mitä sanotaan, vaan miten sanotaan – japanilainen tapa viestiä | Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 3 |
| <p>Globaalissa taloudessa tavarat, palvelut ja työvoima liikkuvat maasta toiseen. Japani on yksi maailman suurimmista talouksista. Maa on ollut pitkään eristyksissä, mutta modernisoituminen mahdollistaa molemminpuolisen kaupankäynnin. Joulukuussa 2017 EU ja Japani solmivat vapaakauppasopimuksen, mikä kasvattaa entisestään mahdollisuuksia vientiin. Suomalaisia yrityksiä on suhteellisen vähän Japanissa, vaikka markkinat ovat isot.</p> <p>Kyseisen tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoite on selvittää, mitä ominaispiirteitä japanilainen viestintä sisältää sekä, mitä tulee ottaa huomioon kommunikoidessa japanilaisten kanssa. Työn tarkoituksena on rohkaista suomalaisia yrityksiä Japanin markkinoille sekä antaa vinkkejä, miten kannattaa toimia japanilaisessa yrityskulttuurissa.</p> <p>Teoriaosuus on rakennettu Geert Hofsteden kulttuurin määritelmän sekä Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turnerin kulttuurinteorian ympärille. Opinnäytetyötä varten on tarkasteltu Japania ja sen kulttuuria käsitteleviä kirjoja sekä kulttuurintutkimuksen ja monikulttuurisen viestinnän oppikirjoja. Opinnäytetyössä käsitellään myös maan uskontoa, ja arvoja, sillä niillä on suora vaikutus liike-elämän viestintään.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen ja aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastatteluun osallistui seitsemän henkilöä eri organisaatioista/yrityksistä, jotka toimivat Japanissa tai tekevät yhteistyötä japanilaisten yritysten kanssa. Osa haastateltavista oli suomalaisia ja osa japanilaisia. Teemahaastattelun rungon kysymykset painoutuivat viestinnälliseen puoleen.</p> <p>Tutkimuksen tärkein tulos oli viestintätyylin eroavaisuus. Japanissa se, miten asia sanotaan, on paljon tärkeämpää kuin se mitä sanotaan. Kirjallisen viestinnän, esittämisen ja puheviestinnän välillä oli myös eroja.</p> | |
| Asiasanat Japani, kulttuuriäly, viestintäkulttuuri, Hofstede, Trompenaars & Hampden-Turner | |

| | |
|---|--|
| Author(s) Tanja Honkanen | |
| Degree programme Multilingual Management Assistants | |
| Report/thesis title Not what is said but how it is said - a Japanese way to communicate | Number of pages and appendix pages 49+ 3 |
| <p>In the global economy, goods, services and labor move from one country to another. Japan is one of the world's largest economies. The country has long been isolated, but modernization allows mutual trade. In December 2017, the EU and Japan signed a free trade agreement, which further increases export opportunities. Even though the market is large, there aren't many Finnish companies in Japan.</p> <p>The purpose of this research was to find out what features Japanese communication includes and what to consider when communicating with the Japanese. One of the goal of this thesis was to encourage Finnish companies to enter the Japanese market and provide some guideline on how to act in Japanese business culture. The purpose of this research was also to make communication easier between Japanese and Finnish companies.</p> <p>The theoretical part has been built around Geert Hofstede's culture definition and the cultural tradition of Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner. There were used a lot of books about Japan and its culture, as well as textbooks for cultural research and multicultural communication.</p> <p>The research approach was qualitative and the material was collected through semi-structured theme interview. Seven people from different organizations / companies operating in Japan or cooperating with Japanese companies were interviewed for this thesis. Some of the interviewees were Finns and some Japanese. The questions were focused on the communication.</p> <p>The main result of the study was that it is not actually important what you say. For Japanese, it is very important how you say it. There were also differences in written communication, performance and speech communication.</p> | |
| Key words Japan, cultural intelligence, communication, Hofstede, Trompenaars & Hampden-Turner | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite | 2 |
| 1.2 | Perustietoa Japanista | 3 |
| 1.3 | Suomalais-japanilainen yhteistyö liike-elämässä | 4 |
| 2 | Kulttuuriäly ja kulttuurin eri kerrostumat | 7 |
| 2.1 | Kulttuuriäly | 7 |
| 2.2 | Kulttuurin ulottuvuudet | 8 |
| 2.2.1 | Symbolit | 8 |
| 2.2.2 | Sankarit | 10 |
| 2.2.3 | Rituaalit | 11 |
| 2.2.4 | Arvot | 13 |
| 3 | Japanilaisen kulttuurin tarkastelu Trompenaarsin & Hampden-Turnerin kulttuurimallin näkökulmasta | 15 |
| 3.1 | Kata – sosiaalisten käyttäytymissääntöjen perusta | 15 |
| 3.1.1 | Verbaalinen viestintä Japanissa | 16 |
| 3.1.2 | Kasvokulttuuri | 17 |
| 3.1.3 | Japanilainen työkulttuuri | 18 |
| 3.1.4 | Naisten asema työmarkkinoilla | 19 |
| 3.1.5 | Kaizen-filosofia | 21 |
| 3.2 | Trompenaarsin & Hampden-Turnerin kulttuurimalli | 22 |
| 3.2.1 | Universalismi vastaan partikularismi | 22 |
| 3.2.2 | Individualismi vastaan kommunitarismi | 22 |
| 3.2.3 | Neutraali vastaan affektiivinen | 23 |
| 3.2.4 | Spesifi vastaan diffuusi | 24 |
| 3.2.5 | Saavutettu status vastaan kohdistettu status | 24 |
| 3.2.6 | Aikaorientaatio | 25 |
| 3.2.7 | Sisäinen vastaan ulkoinen orientaatio | 25 |
| 4 | Laadullinen tutkimus | 26 |
| 4.1 | Teemahaastattelu | 26 |
| 4.2 | Haastateltavat organisaatiot | 29 |
| 4.3 | Aineiston käsittely | 31 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 32 |
| 5.1 | Kielitaito sekä sähköinen viestintä | 32 |
| 5.2 | Ensivaikutelma | 33 |
| 5.3 | Suhteiden merkitys | 34 |
| 5.4 | Pehmeä viestintätyyli ja viestin muotoilu | 35 |
| 5.5 | Markkinoihin ja paikalliseen liike-elämään tutustuminen | 36 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.6 | Japanilainen asiakas on kuningas..... | 37 |
| 5.7 | Japanilainen työkuultuuri | 38 |
| 5.8 | Kulttuurierot työelämässä | 39 |
| 6 | Pohdinta | 41 |
| 6.1 | Tulosten analysointi | 41 |
| 6.2 | Japanin markkinoiden mahdollisuudet ja haasteet | 44 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi | 46 |
| 6.4 | Loppusanat | 48 |
| 6.5 | Suomalainen viestinnän samurai | 49 |
| | Lähteet | 50 |
| | Liitteet..... | 56 |

1 Johdanto

Japani on Aasian menestynein maa sekä maailmanlaajuisesti yksi suurimmista talouksista. Suomen ja Japanin väliset diplomaattiset suhteet solmittiin vuonna 1919 ja siitä lähtien maat ovat olleet tiiviissä yhteistyössä. Japani on myös Suomen kolmanneksi suurin kauppakumppani Euroopan ulkopuolisista maista Yhdysvaltojen ja Kiinan jälkeen. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan suomalaisten on aika aktivoitua Japanin suhteen, sillä monella alalla on suuret kasvumahdollisuudet. Joulukuussa 2017 EU ja Japani solmivat vapaakauppasopimuksen, mikä kasvattaa entisestään mahdollisuuksia vientiin esimerkiksi vähentämällä tulleja. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016; Suomen suurlähetystö 2014; Ulkoministeriö 2017.)

Japani on ollut vuosina 1603-1868 lähes kokonaan suljettu muulta maailmalta. Kun Japani vihdoinkin avasi ovensa yleisölle toisen maailman sodan jälkeen vuonna 1963, maailmalle levisivät kissakahvilat, sushi, sudoku, bonsaitaide, manga, anime ja judo sekä monet lainasanat kuten tsunami ja samurai. Suomen ensimmäinen tuntiveloitukseen perustuva kissakahvila avattiin Tampereella vuonna 2014 ja toinen Helsingissä 2015. Vaikka raja avautuikin, japanilaisille markkinoille pääsy on ollut erittäin hankalaa ulkomaalaisille japanilaisten byrokraattisuuden, erilaisten standardien ja liiketapojen vuoksi. (Helsingin uutiset 2016; Karvinen 2014, 222.)

Japanissa avautuvat valtavat markkinat, 127 miljoonaa ostovoimasta kuluttajaa. Maata pidetään edelleen uuden tiedon ja innovaatioiden keskuksena. Suomella on etulyöntiasema kaupantekoon Japanissa muuhun Eurooppaan verrattuna, sillä Helsinki-Vantaan lentokentältä pääsee neljään eri Japanin kaupunkiin ja lentojakin on useita kymmeniä viikossa. Japanilaisten kiinnostus Suomeen kasvaa ja vuonna 2017 Suomessa vieraili 108 471 japanilaista (Tilastokeskus 2018).

Kulttuurien välistä kaupankäyntiä edistää toisen kulttuurin tapatietous sekä tapa kommunikoida tilanteen mukaisesti. Idea opinnäytetyöstä syntyi opiskelijavaihdossa ollessani, sillä japanilaisten tapa viestiä on hyvin mielenkiintoinen ja erilainen kuin Suomessa. Tutustumalla ennakkoon japanilaiseen maailmankuvaan sekä perinnekulttuuriin ja kehittämällä omaa kulttuuriälyään sekä viestinnällisiä taitoja avautuvat ulkomaalaisellekin monet ovet.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön aihe on suomalaisten ja japanilaisten välinen yhteistyö viestinnän näkökulmasta. Työn tavoitteena on esitellä Japanin markkinoiden potentiaalia ja rohkaista suomalaisia yrityksiä yhteistyöhön japanilaisten kanssa. Työn on tarkoitus palvella yrityksiä ja miksei tavallisia työntekijöitä, jotka suuntaavat Japanin markkinoille tai töihin Japaniin. Tutkimuksen avulla pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten japanilainen viestintä vaikuttaa yhteistyöhön liike-elämässä?
- Mitä tulee ottaa huomioon kommunikoidessa japanilaisten kanssa?
- Mitä ominaispiirteitä japanilainen yritysviestintä sisältää ja miten se eroaa suomalaisesta viestinnästä?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan kulttuuritutkimuksen klassikko Geert Hofsteden kulttuurin määritelmää sekä viestinnän tutkijoiden Fons Trompenaarsin & Charles Hampden-Turnerin kulttuurin ulottuvuuksia ja sovelletaan kyseisiä teorioita Japaniin. Työssä käsitellään maiden viestintätapojen eroja sekä työn roolia elämässä. Jälkimmäistä teoriaa on käytetty vähän Japania koskevissa opinnäytetöissä.

Empiirisessä osiossa esitellään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea suomalaista yritystä, jotka tekevät töitä japanilaisen yrityksen kanssa sekä kolmea japanilaista yritystä/organisaatiota, jotka toimivat suomalaisten yritysten kanssa. Analysoimalla tutkimustuloksia selvitettiin viestintätapojen eroavaisuuksia ja samanlaisuuksia.

Japania ja sen kulttuuria pidetään hyvin omalaatuisena ja erikoisena. Samaan aikaan kuitenkin myös Suomea ja suomalaisia pidetään omaperäisinä. Suomea pidetään hiljaisena järvien ja metsien maana. Suomalaiset ovat tunnettuja maailmalla myös rauhallisesta ja harvasanaisesta luonteesta. Tutkimuksessa otetaan selvää, miten nämä kaksi erikoista kulttuuria tulevat toimeen keskenään. Tutkijalla on viestinnän opintoja taustalla ja tutkimuksen kohteena on nimenomaan viestintä.

1.2 Perustietoa Japanista

Japani koostuu ryhmästä saaria Tyynimerellä. Neljä pää saarta ovat pinta-alaltaan noin 377 962 km² eli samaa koko luokkaa Suomen kanssa. Aukastiheys puolestaan on aivan toista luokkaa: 332 henkilöä per kilometri, kun Suomessa luku on noin 18 henkilöä. Pelkästään Tokiossa asuu arviolta noin 12 miljoonaa asukasta. Arviolta 70% väestöstä asuu rannikkoalueella Tokion ja etelä-Kyushun välissä suurissa kaupungeissa kuten Jokohamassa, Osakassa, Nagoyassa tai Kobessa. (Shelley 1998, 8.)

Suurin osa Japanin pinta-alasta on vuoristoa. Japani sijaitsee alueella, jossa tapahtuu maanjäristyksiä jatkuvasti. Japani on alttiina myös tsunamille, tulivuorenpurkauksille sekä taifuuneille. Japanissa on lähihistoriassa ollut suurta tuhoa aiheuttavia maanjäristyksiä Kobessa vuonna 1995 sekä Tohokussa vuonna 2011. Japanilaiset elävät jatkuvasti luonnonmullistusten keskellä, joka osittain selittää heidän huolestuneen luonteensa. He kunnioittavat luontoa suuresti eivätkä surun keskelläkään osaa vihoitella luonnolle menetetystä kodista tai läheisestä. (Karvinen 2014, 283–284.)



Kuva 1. Japanin talous elpyi maailmansodan jälkeen yhdeksi maailman suurimmaksi talousmahdiksi (Honkanen 2017)

Japanin historia on erittäin mielenkiintoinen. Japanilaiset ovat olleet pitkään eristyksissä muusta maailmasta ja tästä syystä heidän kulttuurinsa on säilynyt ainutlaatuisena. Japani

on muuttunut feodaalisesta järjestelmästä teollisuusyhteiskunnaksi varsin lyhyessä ajassa. Kuvassa 1 näkyy Osakan keskustan katukuva, johon kuuluu värikkäät mainokset. Maan talous on yksi maailman suurimmista ja heidän bruttokansantuotteensa on ollut vuonna 2016 4,9 biljoonaa Yhdysvaltojen dollaria. Japanin oma valuutta on jeni. Valtiomuodoltaan Japani on perustuslaillinen monarkia ja maan symbolisena johtajana toimii Keisari Akihito. Ylintä valtaa käyttää parlamentti, joka koostuu alahuoneesta ja ylähuoneesta. (Karvinen 2014, 30–32; Maailmanpankki 2018.)

Japanilaiset ovat suhtautuneet varauksellisesti ulkomaalaisiin ja monet ovat kertoneet, että Japanin yhteiskuntaan on hyvin vaikea päästä sisään. Ulkomaalaisten asukkaiden osuus Japanin väestöstä on alle 2 % kun vastaava luku Suomessa on noin 4 %. Suomessa on myös ulkomailla syntyneitä asukkaita 5,8 % koko väkiluvusta, kun Japanissa vastaava luku lähes mitätön. Japaniin on vaikea saada pitkäaikaista viisumia tai työlupaa. Kansalaiseksi on myös vaikea päästä eikä maa salli ollenkaan kaksoiskansalaisuutta. Japanilla on myös tiukka pakolaispolitiikka. Vuonna 2017 maa on myöntänyt kolme turvapaikkaa, vaikka hakijoita on ollut yli 8000. (Helsingin Sanomat 2017; Kauppalehti 2016.)

1.3 Suomalais-japanilainen yhteistyö liike-elämässä

Ensimmäiset suomalaiset yritykset rantautuivat Japaniin jo 1970-luvulla. Finpro:n maaraportin mukaan vuonna 2009 yli 300:lla suomalaisella yrityksellä oli oma edustaja Japanissa sekä yli 30:llä yrityksellä oli oma toimipiste maassa. Suomen tavaravienti on ollut vuonna 2016 yli miljardi euroa (Suomen tullit 2017). Japanin markkinoille ovat menneet esimerkiksi Suomen metsäteollisuuden yritykset kuten Metso Oyj, Metsä Group, Stora Enso, UPM Kymmene ja Wärsilä.

Suomalainen muoti- ja lifestyle on tällä hetkellä hyvin suosittua. Marimekolla on 35 myymälää ympäri Japania. Iittalan, Arabian ja Balmuirin tuotteet ovat parhaimmalla paikalla huipputavarataloissa. Vuonna 2017 Lapuan Kankurit avasi oman myymälän Tokiossa. Papu Design ja Biancaneve pääsivät myös mukaan samana vuonna Japanin markkinoille (Suomen tekstiili ja muoti ry 2017).

Suomalais-Japanilainen kauppakamari julkaisi vuonna 2010 kirjan nimeltä Nichi-Fin shoubai kyouryoku: 90 vuotta suomalais-japanilaista yhteistyötä. Kirjan mukaan Japani ei ole yritysten mukaan tarpeeksi houkutteleva, sillä se vaatii enemmän aikaa ja panostusta kuin esimerkiksi Kiina. Kielimuuri ja korkeat kustannukset ovat myös osasy. Moni suomalaisista yrityksistä päättyy Japanin markkinoille yritysostojen ja järjestelyiden kautta.

Useampien kirjassa haastateltavien mielestä Japanin markkinat ovat maailman vaikeimmat ja he vakuuttelivat, että jos pärjää japanissa niin pärjää ihan missä vain. (Suomalais-japanilainen kauppakamari 2010; Suomen suurlähetystö 2014.)

Team Finlandin (2018) mukaan japanilaiset ovat kiinnostuneita suomalaisten ICT-taidoista, terveydenhuollosta, energia-sektorista, metsäteollisuudesta, arktisesta osaamisesta ja start-up –toiminnasta. Japanin hallitus on huolissaan väestön ikääntymisestä ja maan alhaisesta syntyvyydestä, joten suomalainen kotihoito, vanhustenhuolto ja hoitoteknologia kiinnostavat paikallisia yrityksiä. Japaniin onkin avattu vuonna 2005 suomalaisiin ratkaisuihin perustuva hyvinvointikeskus nimeltä Sendai Finland Wellbeing Center.

Suomesta viedään Japaniin eniten metsäteollisuuden ja kemianteollisuuden tuotteita sekä teollisuuskoneita. Suomalaiset luontais- sekä terveystuotteet, käsityötuotteet, nykytanssivalokuvataide sekä musiikki herättävät mielenkiintoa japanilaisissa kuluttajissa. Japaniin on muun muassa rakennettu suomalaisten toimesta kaksi sairaalaa ja lukuisia leikkipaikkoja. Japanin suurimman hirsirakennuksen, Katayaman kauppakeskuksen rakennusmateriaali on toimitettu Suomen Alajärveltä. Puurakentaminen nostaa suosiotaan Japanissa, mikä lisää Suomen viennin potentiaalia. Japani sijoittaa myös paljon rahaa ulkomaille ja varsinkin suomalainen start-up toiminta on kiinnittänyt sijoittajien huomion. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016; Rakennuslehti 2018; Suomalainen kauppakamari 2010.)

Japaniin on myyty myös useita kirjojen oikeuksia kuten esimerkiksi Leena Lehtolaisen ja Tove Janssonin teoksia. Erityisesti lasten kirjallisuus kiinnostaa japanilaisia kustantajia ja kustantamot ovatkin ostaneet isoja painoksia Risto Räppäjää, Tatu ja Patua sekä Heinahattu ja Vilttitossua. Japanissa vallitsee todellinen fanikulttuuri. Tästä hyvänä esimerkkinä kaksi Satakunnan kansan uutisiin päätynyttä japanilaista naista, jotka ovat fanittaneet Popedaa yli 14 vuotta ja matkustaneet Suomeen keikalle. Muumeja puolestaan voisi väittää Japanissa jopa suosituimmaksi kuin Suomessa, sillä Muumi-oheistuotteisiin törmää joka puolella. Myös Marimekon Unikko-kuosi on tuttu näky Japanin kaduilla. (Fili 2017; Satakunnan kansa 2017.)

Hanno-nimiseen kaupunkiin, joka sijaitsee lähellä Tokiota, ollaan rakentamassa The Metsä Village –nimistä aluetta. The Metsä Village -alueen tarkoitus on esitellä japanilaisille pohjoismaista elämäntyyliä ja ruokakulttuuria. Alueelle haettiin kesäkuussa 2017 yhteistyöyrityksiä, jotka haluaisivat hyödyntää mahdollisuuden laajentaa Japaniin. Mahdollisuus avautui sellaisille yrityksille, joilla oli osaamista virtuaalitodellisuudesta,

palvelusuunnittelusta, peleistä ja digitaalisesta opettamisesta. Japanilaisten aloittama hanke vahvistaa japanilaisten olevan kiinnostuneita Suomesta ja suomalaisesta kulttuurista. (Team Finland, 2017.)

Alueelle rakennetaan myös Muumilaakso-aiheinen teemapuisto, jonka arvellaan tuovan yli miljoona kävijää vuosittain. Teemapuisto ei ole kopio Naantalin muumimaailmasta vaan se perustuu Tove Janssonin alkuperäisissä teoksissaan luomaan muumilaaksoon. Kohderyhmä ei ole niinkään lapset vaan aikuiset 20–40 vuotiaat. Helsingin Sanomissa kerrottiin, että Japanin koulujen pääsykokeissa on kysytty vuoden 2018 keväällä, missä maassa muumit asuvat. Jälkeenpäin mediassa nousi kohu, jonka mukaan muumilaakso on fiktiivinen eikä näin ollen sijoitu Suomeen. (Helsingin Sanomat 2018; Keskuskauppakamari 2016.)

2 Kulttuuriäly ja kulttuurin eri kerrostumat

Luku alkaa tietokirjailija Unna Lehtipuun kulttuuriälyn määritelmällä. Luvussa esitellään kulttuurintutkimuksen klassikko Geert Hofsteden määritelmää kulttuurista ja sovelletaan mallia Japanin kulttuuriin. Hofstede on luonut sipulikuvion, josta ilmenevät kulttuurin eri tasot. Hofsteden kulttuurimallissa on neljä eri kerrosta: symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot.

2.1 Kulttuuriäly

Globalisaatio on helpottanut matkustamista, kaupantekoa sekä työvoiman liikkuvuutta. Nykyisen teknologian avulla voimme lähettää rahaa sekunneissa mihin päin maailmaa tahansa, ostaa tuotteita mistä vain sekä jakaa kuvia ja tiedostoja toiselle puolelle maailmaa. Isot yritykset tuovat asiantuntijoita eri puolilta maailmaa tietyn ongelman ratkomiseksi. Yhä useammat työpaikat myös muuttuvat monikulttuurisiksi. Lähes jokainen joutuu tekemisiin eri kulttuuritaustan omaavan henkilön kanssa. Yhteiset päämäärät saavutetaan tehokkaammin, kun ymmärretään toista ja viestitään tilanteen mukaisesti.

Kulttuuriälykäs bisnesviestijä -kirjan mukaan Suomi kuuluu matalan kontekstin viestintäkulttuuriin. Suomalainen tarkoittaa mitä sanoo ja asiat sanotaan suoraan. Monet Aasian maat Japani mukaan lukien kuuluvat korkeakontekstiseen viestintäkulttuuriin, jossa suurin osa viesteistä jää sanojen ulkopuolelle. Lehtipuu kirjoittaa, että viestintää täytyy muuttaa, kun kulttuuri ympärillä muuttuu. Konflikteja syntyy, jos työntekijä tai johtaja ei muuta omaa asennettaan tai toimintatapojaan uudessa ympäristössä. (Lehtipuu 2010, 9–11, 35.)

Kulttuuriäly koostuu tutkija Brooks Petersonin mukaan tiedosta sekä käytännön taidoista. Pelkästään tieto ei kuitenkaan riitä, vaan yksilön on opittava havainnoimaan ympäristöään ja muuttamaan viestintätyyliä sen mukaiseksi. Kulttuuriälyn ydin on itsetuntemus: on tunnettava oma kulttuuri ja tiedostettava sen vaikutus omaan käyttäytymiseen ja ajatteluun. Vertaamalla omaa viestintätyyliään ulkomaalaisen tyyliin voidaan oppia uutta itsestään ja muuttaa omaa käyttäytymistään. Maailmalla suomalaisia kuvaillaan luotettavina, vaatimattomina, suorapuheisina ja reiluinä. Suomalaisten nöyryys ja tyyneys ovat Aasissa vahvuus. Tämä kombinaatio on erinomainen yhdistelmä, jota kehittämällä voidaan menestyä maailmalla. (Lehtipuu 2010, 25–31.)

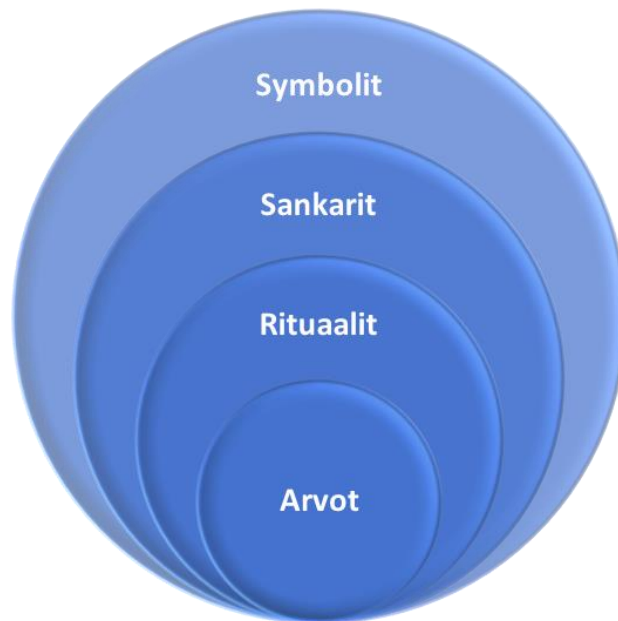
Japanilaisessa viestinnässä käytetään paljon ylimääräisiä sanoja, sillä kaikki puetaan mahdollisimman koristeelliseen muotoon. Tällainen ilmapiirin tunnustelu ja sanattomien viestien ymmärtäminen voivat olla ulkomaalaisille vaikeita. Japanissa viestintätyyliä on

vaihdettava pehmeämpään. Kirjan mukaan tapa, jolla viesti pakataan Aasiassa, on useimmiten tärkeämpää kuin se, mitä viestitään. (Lehtipuu 2010, 18.)

Kaikille tulee tilanteita, joissa kumppani tai työkaveri on käsittänyt jotain väärin ja asiasta on tullut erimielisyyttä. Vaikka ihmisillä on sama kieli ja samanlainen tausta, tulee väärinymmärryksiä. Kun aikoo tehdä kauppaa ulkomailla, on otettava huomioon, myös kaupankäynnin kieli on toinen ja kulttuuri saattaa erota täysin omasta. Katsomme toista kulttuuria ja muita ihmisiä aina oman kehyksen kautta.

2.2 Kulttuurin ulottuvuudet

Eri asiantuntijat määrittelevät kulttuurin oman asiantuntemuksen mukaan. Alankomaalainen sosiologi Geert Hofstede on verrannut kulttuuria sipuliin. Sipulissa on monta kerrosta, jota voi kuoria kohti ydintä. Uloimpaa kerrosta voidaan kuvitella symboleiksi. Seuraava kerros kuvaisi sankareita, joita kulttuurissa esiintyy esimerkiksi televisiossa, kirjoissa, musiikissa tai politiikassa. Seuraavien kerrosten aikana tulisivat rituaalit, jotka ovat kulttuurille ominaisia. Sitten tulevat arvot, joita kulttuurissa vaalitaan ja ihannoidaan. (Hofstede 1992, 24.)



Kuvio 1. Geert Hofsteden sipulikuvio

2.2.1 Symbolit

Geert Hofsteden (1992, 24) määritelmän mukaan ”symbolit ovat sanoja, eleitä, kuvia tai esineitä, joilla on tietty merkitys”. Konkreettiset arkipäivän esineet käsittävät symboleita, kuten esimerkiksi automerkki Toyota voi edustaa turvallisuutta ja BMW nopeutta. Ostamalla erilaisia tuotteita kuluttaja saa elämäänsä sellaisia merkityksiä, jotka hän uskoo

saavansa omistaessaan tuotteen. Kun ihmisellä on sellaisia taitoja tai esineitä, hänellä on symbolista valtaa.

Japanilaiset viettävät suurimman osan elämästään koulupuvussa tai työpuvussa. Toisaalta heidän pitää sopia joukkoon, mutta toisaalta he myös haluavat erottua. Ostamalla brändituotteita he voivat rakentaa omaa identiteettiään ja samalla nostaa asemaansa niiden keskuudessa, jotka tunnistavat kyseisen brändin. Usein brändituotteet mielletään myös laatuun, joka on japanilaiselle asiakkaalle ensimmäinen prioriteetti ostaessa tuotteita. (Mediayhteiskunta 2012, 84.)

Japanissa ulkoisella olemuksella on suuri merkitys. Kouluissa korostetaan hygienian tärkeyttä ja ulkoisen olemuksen oletetaan olevan siisti. Naisten odotetaan olevan hyvin feminiinejä. Tämä voi olla osasy, miksi Japanissa ei esimerkiksi näe naisia kuntosaleilla. Monella naisella on myös kimeä ääni. Yleisissä vessoissa on erillinen meikkipeilialue, joissa nainen voi ehostaa itseään. Seksikkäät vaatteet ovat Japanissa epämuodikkaita ja tilalla on naisellinen tyyli, johon kuuluu söpöt, villaiset ja pörröiset kankaat. Japanilaiset naisten vaatteet ovat hyvin erilaisia esimerkiksi amerikkalaisista vaatteista. (Bramble 2012 ,48.)



Kuva 2. Kimonoon pukeutuneet tytöt Kiotossa vuonna 2017 (Honkanen 2017)

Paikallisessa muodissa suositaan pehmeitä, vaaleita värejä, pörröisiä ja villaisia kankaita sekä isoja hiuskoristeita hiuksissa. Värikkäitä värejä ei suositella käytettävän työelämässä. Eurooppalaiset vaatemerkit sopeuttavat mallistojaan maan muotiin, koska

Japanissa kukaan ei osta avonaisia toppeja, jotka eivät ole maassa kulttuurisesti hyväksyttäviä. Tästä syystä monessa Japanin liikkeessä on erilainen tuotevalikoima kuin saman vaateketjun eurooppalaisissa myymälöissä. (Lehtipuu 2010, 163.)

Kuvassa 2 näkyy kaksi geishaksi pukeunutta tyttöä kimonoissa. Japanin vanhassa kaupungissa Kiotossa Kimonot ovat tuttu näky katukuvassa. Kalleimmat kimonot voivat maksaa satoja tuhansia euroja. Marimekko on osoittanut kunnioitusta ja asiakaspalvelulähtöisyyttä pukemalla Tokion reittilennon henkilökunnan Yukatoihin eli kimonon kesämalliin. Yukatoissa yhdistyivät Japanin kulttuuri sekä suomalainen suunnittelu (Taloussanomat 2017). Muun muassa espanjalainen muotiliike Zara on toteuttanut Japanin markkinoiden valloittamisen sulautumalla ympäristöön ja tekemällä sellaisia vaatteita, mistä paikalliset pitävät.

2.2.2 Sankarit

Kulttuurit ja organisaatiot kirjan mukaan sankarit ovat sellaisia henkilöitä, joiden luonteenpiirteitä arvostetaan ja jotka toimivat esimerkkinä tietyssä kulttuurissa. Sankarit kertovat paljon siitä, mitä kulttuurissa tällä hetkellä arvostetaan tai tavoitellaan. Sankareita voivat olla näyttelijät, laulajat, kirjailijat, urheilijat tai ne voivat olla kuvitteellisia kuten Hämähäkkimies, manga hahmo Anpanman tai muumit. (Hofstede 1992, 24.)

Japanissa sumopainijat ovat kuuluisia ja heitä arvostetaan, heitä halutaan koskea ja heidän kanssaan pyritään samaan kuvaan. Sumopainijat avioituvat muiden julkisuuden henkilöiden, kuten näyttelijöiden tai mallien kanssa, mikä vahvistaa heidän sosiaalista statustaan. Tosin sumopainin suosio on vähentynyt vuosi vuodelta ja erinäiset skandaalit ovat myös vahingoittaneet painin julkisuuskuvaa tuntuvasti. Huomioitavaa on kuitenkin se, että sumopaini on kielletty naisilta. Sumopainijat asuvat sumotalleissa, joissa vallitsee tiukka hierarkia. Nuoremmat painijat elävät eri tallissa kuin vanhemmat ja palvelevat vanhempia painijoita. (Karvinen 2014, 269–273.)

Japanilaiset ihailevat samuraita. Samurai-nimitys tulee verbistä saburau, joka tarkoittaa vartioimista. Samurait olivat feodaaliyhteiskunnan ylintä luokkaa ja heidän tehtävänä oli palvella isäntää. He olivat pelottomia, sivistyneitä sotureita, jotka elivät isännälleen. Samurait olivat koulutettuja, rauhallisia ja tottelevaisia. Samuraita ei enää ole, mutta samuraihengestä puhutaan jatkuvasti arkielämässä ja historia on selvästi jättänyt jälkensä perinteisiin arvoihin. Nykypäivän samurai-henkeä on myös Tsutomu Yamaguchissa, joka tuli tunnetuksi selvittyään molemmista atomipommituksista vuonna 1945. (The Guardian

2009; Karvinen 2014, 159–161.) Samurai-henkeä on usein kirjallisuudessa verrattu suomalaisen sisuun.

Muita kuuluisuuksia, jotka toimivat monien japanilaisten idoleina ja roolimalleina ovat maailmalla menestynyt kirjailija Haruki Murakami, julkisuuden henkilö Takeshi Kitano, laulaja Seiko Matsuda, koomikko Takafumi Sugimoto, laulava ja tanssiva tyttöryhmä AKB 48, poikien ihailema jalkapalloilija Shinji Okazaki, muusikko Fukuyama Masaharu, näyttelijät Masaki Sugata, Matsuzaka Keiko ja Takahashi Issei, kuvankaunis näyttelijä Ishihara Satomi sekä näyttelijä, malli Nana Komatsu.

2.2.3 Rituaalit

Rituaaleilla tarkoitetaan yhteisöllistä toimintaa, joka tuo ihmisiä yhteen ja luo yhteisöllisyyden tunnetta. Rituaalit liitetään usein uskontoon, jotka ovat Japanissa shintolaisuus ja buddhalaisuus. Vuonna 2012 arviolta 84 % japanilaisista tunnustivat molemmat uskonnot omaksi. Häät vietetään yleensä shintolaisten perinteiden mukaan, tosin nykyään monet aloittavat juhlimisen kimonossa ja vaihtavat myöhemmin päälleen länsimaalaisen morsiuspuvun. Japanilaiset uskovat henkimaailmaan ja siihen, että henget voivat suoda onnea tai epäonnea. (Korpiola 2009, 35.)



Kuva 3. japanilainen temppeli Naran kaupungissa 2017 (Honkanen 2017)

Kuvassa 3 on japanilaisia munkkeja, jotka ovat kävelemässä temppelille. Shintolaisuus oli pitkään maan valtionuskonto ja se näkyy edelleen siinä, että monissa isoissakin kaupungeissa on paljon temppeleitä pilvenpiirtäjien seassa. Shintolaisuus on luonnonuskonto, johon kuuluu monet jumalat sekä henget. Japanilaisissa animaatioissa sekä mangassa nähdään shintolaisuuden vaikutus kuten esimerkiksi Henkien kätkemä tai Naapurini Totoro –elokuvassa, joissa kuvataan henkimaailmaa ja erilaisia maagisia olentoja.

Japanilaisessa kodissa on lähes aina ainakin pieni koti-alttari, jolla muistetaan ja palvotaan esi-isiä. Maassa on paljon temppeleitä, joissa paikalliset käyvät rukoilemassa onnea ja sytyttämässä kynttilöitä. Temppeleiden ohessa on kojuja, joista saa ostettua erilaisia suojaavia amuletteja tai hyvää onnea tuovia talismaaneja. Puihin puolestaan on kiinnitetty valkoisia suikaleita, joilla toivotaan jotain tulevaisuuteen. (Karvinen 2014; Korpiola 2009; 20.)

Japanilainen yhteisöllisyys näkyy juhlissa. Matsuri tarkoittaa juhlaa ja se liittyy alun perin shintolaisuuteen. Matsurin aikana ihmiset rukoilivat runsasta satoa tai kiittivät jumalia siitä. Uskonnollisia juhlia on paljon: niihin kuuluvat esimerkiksi uusi vuosi, esi-isien muistopäivä, kukkajuhla, hina matsuri ja shichi-go-san juhla, jolloin juhlitaan kolme- ja seitsemänvuotiaita tyttöjä ja kolme- ja viisivuotiaita poikia. Japanissa on runsaasti erilaisia seremonioita ja rituaaleja, joiden kulku on tarkoin suunniteltu. Yhteenkuuluvuuden tunnetta koettiin myös maanjäristysten jälkeen, kun japanilaiset auttoivat kansana toinen toisiaan hädän hetkellä. (Korpiola 2009, 22.)

Japanilaiset ovat taikauskoisia, joten neuvottelut tai sopimuksen tekeminen saatetaan siirtää, jos päivä on epäsuotuisa. Japanissa luku neljä on ehdoton tabu. Neljä äännetään samalla tavalla kuin kuolema, joten neljän pakkauksia ei kannata tarjota myytäväksi. Risto Räppääjää muokattiin Japaniin sopivaksi lisäämällä hänelle viidennet sormet. Buddhalaisuudella on puolestaan ollut esteettinen merkitys Japanin kulttuuriin. Kukkienasettelu, japanilainen puutarha sekä teeseremoniat ovat saaneet vaikutteita buddhalaisuudesta. Hautajaismenot suoritetaan buddhalaisten perinteiden mukaan. Lähes jokaisella japanilaisella on jonkin näköinen puutarha kotipihallaan, mikä osoittaa, miten tärkeä luonto heille on. (Korpiola 2009, 20; Lehtipuu 2010; Suomalais-japanilainen kauppakamari 2010.)

2.2.4 Arvot

Hofsteden (1992, s) mukaan kulttuurin ytimenä ovat arvot. Arvot eivät välttämättä ole tietoisesti havaittavissa vaan lapsesta opittuja malleja. Arvot käsittelevät sellaisia mielikuvia, kuten mikä on ihmisen mielestä kauneutta, hyvyttä, normaalia tai järkevää, ja mitkä asiat mielletään näiden vastakohdiksi. Arvot havainnollistavat, minkälaisen ihmiset haluavat maailman olevan. Arvoja on vaikea havainnoida, joten tutkijat ovat luoneet erilaisia kyselylomakkeita verratakseen arvoja eri kulttuurien välillä.

Kirjallisuuslähteiden mukaan japanilaiset arvostavat koulutusta, ja äitien vastuulla on taata lastensa koulumenestys ja seurata koulunkäyntiä tiukasti. Paikalliset lapset joutuvat tekemään päivittäin useita tunteja läksyjä ja monet laitetaan vielä koulunkin jälkeen preppauskursseille. Preppauskurssien on tarkoitus valmentaa lapsia tuleviin pääsykokeisiin sekä samalla kerrata jo koulussa opetettua. Preppauskursseja saattaa olla iltakymmeneen saakka muutamana päivänä viikossa ja välillä myös lauantaisin kolmen-neljän tunnin verran. (Karvinen 2014, 312; Korpiola 2009, 47)

Japanilainen koulutus on kallista. Hinnat vaihtelevat sen mukaan, onko koulu julkinen vai yksityinen. Osakassa yliopiston lukukausi maksaa koulusta riippuen 1500 - 6500 € vuodessa. Parhaimmat koulut ja yliopistot ovat erittäin kilpailtuja ja koululla on suuri merkitys tulevaan työpaikkaan. Yliopistoissa harjoitellaan paljon ryhmätöitä ja sosiaalisia taitoja. Oikeaa kumarrustekniikkaa harjoitellaan ryhmässä, kunnes se on hiottu täydelliseksi. Japanilaisissa tavarataloissa ensimmäisille asiakkaille kumarretaan, lähteville lentokoneille kumarretaan, junavaunuissa lippujentarkastaja kumartaa, keskusteluohjelman alkaessa kumarretaan ja sama toistuu monissa muissa tilanteissa. Asiakaspalvelu- sekä myyntitöissä työskentelevät henkilöt koulutetaan tietokoneohjelman avulla hymyilemään tietyssä kulmassa. (Kanemura 5.4.2017; Nomu.)

Japanilaiset opetetaan pienestä lähtien selkeisiin rooleihin ja noudattamaan järjestystä. Kouluissa on tiukat säännöt kuten hiusten pituuden määrittäminen ja koulupukujen käyttämissakko. Opiskelijat joutuvat kilpailemaan jatkuvasti keskenään koulussa ja koulupaikoista. Epäonnistuminen pääsykokeissa saattaa olla nuorelle ja hänen sukulaisilleen niin kova paikka, että nuori riistää oman henkensä. Kouluissa esiintyy myös paljon kiusaamista, minkä arvellaan johtuvan jatkuvasta henkisestä paineesta menestyä ja noudattaa tiukkoja sääntöjä. (Lehtipuu 2010, 128.)

Yliopistosta valmistuttuaan nuori lähtee yleensä suoraan töihin. Välivuoden pitäminen koetaan laiskuutena, joten hyvin harva sellaista pitää. Japanissa korkeampi asema

työpaikalla ansaitaan iän myötä. Useimmiten osaamisella ja taidoilla ei ole merkitystä vaan työorganisaatiossa ikä painaa enemmän kuin tiedot ja taidot. Japanissa usein vanhemmat etsivät nuorelle sopivaa elämänkumppania. Monet perheet käyttävät seuranhakupalveluja, jotka seulovat kandidaatteja ja etsivät sopivaa kumppania. Arvellaan, että yksi kolmasosa avioliitoista on tällä kaavalla järjestettyjä. (Karvinen 2014, 68, 81; Shelley 1998, 41.)

Vanhemman sukupolven arvot ovat isänmaa, työ ja sen jälkeen perhe. Työpaikka koetaan erittäin tärkeäksi ja oma esimies sekä työtoverit pyydetään häihin, hautajaisiin ja muihin juhliin. Nuori sukupolvi taas arvostaa enemmän perhettä sekä romanttista suhdetta. Vanhemman sukupuolen miehet eivät osallistu lasten kasvatukseen eivätkä lomaille tai vietä aikaa vaimonsa kanssa. Nuoria japanilaisia puolestaan voi nähdä yhdessä lapsensa kanssa lomalla ja isät pyrkivät olemaan enemmän yhdessä lastensa kanssa. (Karvinen 2014, 71; Korpiola 2009, 3.)

Japanin asukastiheyden vuoksi yhteiskunta rakentuu sosiaalisen harmonian varaan. Kaikki elävät sopusoinnussa ja varjelevat rauhaa sekä järjestystä. Kaupungeissa tämä näkyy yleisenä siisteytenä. Roskakoreja on vähän, sillä kaupunkilaisten mielestä ne luovat epämieluisaa kuvaa, joten paikalliset ovat tottuneet siihen, että roskia pidetään mukana, kunnes saavutaan esimerkiksi kotiin. Julkisissa tiloissa ollaan kohteliaita ja vältetään häiritsemästä muita. Harmonian säilyttämiseksi kukaan ei puhu puhelimeen julkisissa välineissä eikä junissa tai linja-autoissa ole tapana syödä tai juoda mitään. (Lehtipuu 2010, 133.)

3 Japanilaisen kulttuurin tarkastelu Trompenaarsin & Hampden-Turnerin kulttuurimallin näkökulmasta

Luvun alussa avataan kirjallisuuslähteiden avulla honne ja tatemaie –käsitettä, sekä käsitellään kaizen filosofian vaikutusta japanilaiseen luonteeseen. Tässä luvussa avataan japanilaista kulttuuria ja tarkastellaan sen vaikutuksia työelämään. Toisessa osassa lukua käytetään hollantilaisen tutkijan Fons Trompenaarsin sekä Charles Hampden-Turnerin kulttuurimallia sekä sovelletaan sitä Japanin kulttuuriin.

3.1 Kata – sosiaalisten käyttäytymissääntöjen perusta

Kata tarkoittaa japaniksi muotoa. Käsitteellä tarkoitetaan myös yhteisesti sovittujen käyttäytymismuotojen perustaa. Japanilaiset käyttäytyvät sosiaalisten odotusten mukaisesti, joita heille opetetaan lapsesta asti. Katan noudattaminen helpottaa vuorovaikutusta sekä säilyttää harmonian tunnetta. Sovittujen käyttäytymisnormien avulla vältetään nöyryyttämästä muita sekä varjellaan henkilön sosiaalista mainetta. (Lehtipuu 2010, 128.)

Japanilaiset suunnittelevat elämäänsä, sekä esimerkiksi tapaamisia ja matkoja ennakkoon. Yhteiskunta on rakennettu niin, että kaikki seuraavat ohjeita ja tapahtuman kulun voi ennustaa, sillä jokaiselle seremonialle on omat kirjoittamattomat pelisäännöt. Siitä lähtien kun astutaan huoneeseen tai tavataan ihminen ensimmäistä kertaa, noudatetaan hierarkiaa ja tarkoin määriteltyjä muodollisuuksia. Japanilaiset kumartavat aina ja kumarruksen syvyys riippuu siitä, missä asemassa toinen on. Jos ollaan porukassa, esittelyn hoitaa hyvän tavan mukaisesti toinen henkilö. Viestiessä itseään ei korosteta millään tavalla ja kaikessa toiminnassa ja puheessa tulee kunnioittaa muita. Japanilaiset oppivat nuorena, millä paikalla heidän tulee istua kokouksessa, autossa tai missä järjestyksessä kuuluu mennä hissiin ja kuka painaa hissin nappia. (Korpiola 2009; 51.)

Japanilaiset yritykset ja poliitikot joutuvat jatkuvasti median pyörteisiin skandaalien vuoksi, milloin mistäkin syystä. Ensin skandaali paljastuu, sitten tietty henkilö tai henkilöt laitetaan vastuuseen siitä, he tulevat julkisuuteen pyytäen anteeksi, kumartavat ja irtisanoutuvat. Sitten henkilö paikataan ja toiminta jatkuu. Negatiiviset asiat pyritään lakaisemaan maton alle. Japanilaisten mielestä pieni valkoinen valhe on oikeutettua, mikäli siitä seuraa yhteisölle jotain hyvää. Tämä johtaa siihen, että monista ongelmista vaietaan ja ne paisuvat myöhemmin isoiksi lumipalloiksi. Japanilaiset työntekijät eivät puutu

ongelmakohtiin, vaikka tietäisivät niistä, sillä he ovat lojaaleja yritystä kohtaan loppuun saakka. (Korpiola 2009, 18.)

3.1.1 Verbaalinen viestintä Japanissa

Japanissa ihmisiä kutsutaan sukunimellä ja perään liitetään kunnioittava pääte riippuen vastakkaisen ihmisen iästä, sukupuolesta ja sosiaalisesta statuksesta. Useimmiten virastoissa, kaupoissa ja muissa arkipäivän asioissa puhutellaan san-päätteellä, omaa esimiestään tai ohjaajaa sensei-päätteellä, ystävää tuttavallisesti chan tai kun-päätteellä riippuen sukupuolesta ja korkea-arvoisia henkilöitä kunnioittavalla sama-liitteellä. (Lehtipuu 2010, 159.)

Japanin kielessä on useita eri kohteliaisuustasoja, joten kielen oppiminen saattaa vaikuttaa vaikealta. Miesten ja naisten sanavarasto eroaa myös jonkun verran. Sanotaan, että jotkut sanat eivät ole naisten suuhun sopivia. Sana hai, joka käytännössä tarkoittaa kyllä voi merkata myös osoitusta kuuntelemisesta tai läsnäolon vahvistamista kokouksessa. Japanissa silmiin katsominen koetaan hyökkääväksi, joten sitä tulee välttää. Japanilaiset pyytelevät anteeksi ja kiittelevät joka asiasta, joten kiitos tai anteeksi eivät ole koskaan ylimääräisiä sanoja kommunikoidessa japanilaisten kanssa. (Korpela 2009; Karvinen 2014, 324–330; Lehtipuu 2010, 155.)

Minä-sanaa käytetään erittäin harvoin, sillä itsensä korostamista pidetään itsekkäänä. Japanilaiset eivät pidä äänekkäistä ihmisistä, jotka puhuvat vain itsestään. Kuuluva, voimakas nauraminen aiheuttaa paheksuntaa, varsinkin jos kyseessä on nainen. Naiset peittävät usein myös suunsa nauraessa. Suun peittäminen nauraessa on jäänyt historiasta, jolloin naiset värjäisivät jäljellä olevat hampaat mustiksi, jotta ne eivät kiinnittäisi niin paljon huomiota. Työelämässä ihmisten välisissä suhteissa on vahva hierarkia. Suhteet ovat harvoin saman tasoisia, vaan yleensä toinen on vahvemmassa asemassa kuin vastapuoli. (Korpela 2009; Karvinen 2014, 202–203.)

Japanilainen lauseenrakenne menee niin, että tulos on aina viimeisenä. Esimerkikiksi lause 私はタニヤさんと新幹線でいきました/行きません。 Romajilla avattuna sama lause olisi: watashi ha Tanja san to shinkansen de ikimashita/ikimasen. Suomennettuna: minä, Tanjan kanssa shinkansen-junalla menen tai en mene. Ensin selitetään miksi tai mitä, kenen kanssa ja itse toiminta tulee viimeisenä. Japanin kielessä on paljon tyhjiä sanontoja, jotka eivät oikeastaan tarkoita mitään. Kohteliaisuustasot sekä monet sanonnat tekevät kielen kääntämisestä vaikeaa. (Karvinen 2014, 328.)

3.1.2 Kasvokulttuuri

Japanissa kasvoilla tarkoitetaan yksilön sosiaalista mainetta, kunniaa ja omanarvontuntoa. Kasvojen säilyttäminen on Japanissa elinehto. Konflikteja pyritään välttämään loppuun asti ja ikävät asiat ilmaistaan mahdollisimmat pehmeästi. Negatiivisten tunteiden ilmaisua pidetään epäkypsänä käytöksenä ja itsehillinnän puuttumisena. Japanilaiset ovat hyvin suhdekeskeisiä, joten viestiessä kannattaa aina miettiä vastapuolen tunteita. Japani on surullisen kuuluisa korkeista itsemurhaluvuistaan. Sosiaalinen menestymisen paine sekä kasvojen menettäminen ovat usein taustalla itsemurhalukuja tutkiessa. (Lehtipuu 2010, 131.)

Ranskalainen sosiologi Émile Durkheim tutki itsemurhia ja tarjosi itsemurhien yhdeksi syyksi yhteisöllisten siteiden nopean purkautumisen aiheuttaman anomian. Anomialla tarkoitetaan tilaa, jossa yhteisölliset normit ja käyttäytymissäännöt eivät tunnu mielekkäiltä ja ihminen tuntee itsensä tarpeettomaksi. Teollistuneissa yhteiskunnissa syy on järkeenkäyvä, sillä rahalla, byrokratialla sekä kilpailulla on suuri vaikutus ihmiseen. (Mediayhteiskunta 2012, 59.)

"World Health Organizationin mukaan vuonna 2012 Japanissa tehtiin 18,5 itsemurhaa 100 000 ihmistä kohti, keskimäärin 70 itsemurhaa päivässä". Japanissa on jopa itsemurhametsä. Tokiosta muutaman tunnin matkan päässä on Aokigaharan alue, jonne on pystytetty kylttejä, jotka kehottavat ajattelemaan läheisiään sekä hakemaan apua. Alueella kiertävät myös vapaaehtoiset, jotka yrittävät ylipuhua ihmiset jatkamaan elämää. Itsemurhia on pyritty vähentämään erilaisilla kampanjoilla sekä sanktioilla: junan alle heittäytyneen henkilön perhe joutuu maksamaan sievoisen summan niin sanotusta aiheutuneesta harmista eli junaliikenteen pysäyttämisestä. (Yle Kioski 2015.)

Japanissa isoilla yrityksillä on oma osasto tai nurkkaus irtisanotuille työntekijöille. Työn menettäminen koetaan häpeäksi, joten siitä ei kerrota läheisille. Irtisanottu työntekijä jatkaa töihin menemistä, istuu päivät työpöydän ääressä ja yrittää hakea uutta työpaikkaa. Jotkut kodittomat ovat kertoneet joutuneensa ulos asunnostaan työpaikan menetettyään, mutta eivät ole halunneet kertoa sukulaisilleen tai pyytää apua heiltä, sillä muuten he menettäisivät kasvonsa näiden edessä. Työntekijöiden irtisanominen koetaan myös hyvin raskaaksi ja jotkut esimiehet riistävät mieluummin henkensä kuin kertovat huonot uutiset omille työntekijöilleen. Japanilaiset esimiehet kokevat olevansa vastuussa työntekijöistään ja yleensä suhde esimiehen ja työntekijän välillä on suhteellisen läheinen. (Karvinen 2014, 158; Korpiola 2009; 16, 47.)

3.1.3 Japanilainen työkulttuuri

Kouluvuosi sekä yritysten tilivuosi alkavat huhtikuussa ja loppuvat maaliskuuhun. Liiketoiminnasta kiinnostuneiden on tärkeää tietää esimerkiksi, että kaupat ovat kiinni tietyinä arkipäivinä, se voi olla ma-to paikasta riippuen, sillä viikonloput ovat kaupoille kannattavinta pitää auki. Japani on käteisellä maksava kansa eikä monissa paikoissa toimi kortit. Toinen huomioitava asia on, että Japanissa yksilö on täysi-ikäinen täytettyään 20-vuotta. Japanissa asiointia vaikeuttaa oman inkanin eli henkilökohtaisen leimasimen puuttuminen: esimerkiksi pankkitiliä tai puhelinliittymää avatessa vaaditaan nimimerkillä varustettu leima ja usein myös virallinen suosituskirje (Bramble 2012, 237).

Aamuruuhkan aikaan Japanissa näkee tuhansia pukuun pukeutuneita miehiä, joita kutsutaan sararīmaneiksi. Kyseiset toimistotyöläiset ovat Japanin talouden ydintä. He lähtevät aikaisin aamulla toimistolleen ja poistuvat myöhään illalla läheiseen pubiin tai ravintolaan jatkamaan epävirallisia työkeskusteluja. Japanilaiset toimistot ovat yleensä ahtaita avokonttoreita, joissa johtaja istuu päässä ja työntekijöiden pöydät ovat vierekkäin limittäin. Työpäivä alkaa usein aamunavauksella ja päivän mittaan tehdään yhdessä taukojumppaa. Japanissa on suhteellisen pienet palkkaerot verrattuna muihin maihin. Tällä on haluttu ylläpitää tasa-arvoa ja yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Palkka nousee sitä mukaa, miten kauan on ollut yrityksessä töissä. Japanilaisten sanotaankin olevan maailman lojaalisimpia työntekijöitä. (Karvinen 2014, 58.)

Japanilaiset ovat kuuluisia siitä, että he tekevät paljon töitä ja nukkuvat missä vaan. Monet japanilaiset asuvat kaukana työpaikastaan, joten he nukkuvat usein julkisissa kulkuvälineissä tai kapselihotelleissa. He saattavat nukkua myös kokouksen aikana, työpöydällä, ravintolassa, koulussa, oikeastaan ihan missä vain eikä siihen kiinnitetä mitään huomiota. Japanissa työntekijän ei ole sopivaa lähteä töistä aiemmin kuin esimies, joten työntekijät jäävät, vaikka siirtelemään papereita pinosta toiseen. (Karvinen 2014, 78; Lehtipuu 2010, 147.)

Suurimmassa osassa isoista yrityksistä käytetään työkiertoa. Kahden-kolmen vuoden välein huhtikuussa vaihdetaan työtehtävää, osastoa tai työpistettä. Jos esimies käskee seuraavana päivänä muutama Tokiosta Osakaan, työntekijä muuttaa mukisematta Osakaan. Perhe tulee perässä, jos tulee. Monesti mies tekee töitä eri kaupungissa, kun missä oma perhe asuu. Naisen tehtävänä on perinteiden mukaan hoidettava kotia, laittaa ruokaa, hoitaa lapset ja perheen raha asiat. Kaksi kertaa vuodessa työntekijät saavat palkan lisäksi bonuksia, joista osan mies saa pitää, loput annetaan vaimolle, joka hoitaa laskut tai laittaa rahat säästöön. (Karvinen 2014, 82.)

Japanilaiset työntekijät tekevät keskimäärin yli 50 tuntia viikossa töitä ja jotkut tekevät jopa yli 80 tuntia. Japanissa lain mukaan palkallista lomaa tulee olla vähintään 10 päivää. Arviolta työntekijät käyttävät vain puolet heille määrätystä lomasta, joka on yleensä 20 päivää vuodessa. Japanin mediassa näkee jatkuvasti uutisia, siitä että joku on kuollut ylitöiden vuoksi työpaikalleen. Sille on jopa oma sana karōshi, sillä se on myös virallinen kuolinsyy. Ilmiöstä on tullut niin iso, että hallitus on aloittanut kampanjan, jonka on tarkoitus päästää työntekijöitä kerran kuussa perjantaisin aikaisemmin kotiin. Bonusperjantaina on tarkoitus levätä, matkustaa tai vaikka käydä ostoksilla. Kaupat osallistuvat päivään myöntämällä alennuksia ja erikoisetuja. (Karvinen 2014, 72–74; Talouselämä 2013; Yle 2018.)

Japanilaiset eivät myöskään jää sairaslomalle, sillä sairaslomapäivät vähennetään vuosilomasta. Japanissa silmiin osuvat lukuisat paikalliset, joilla on hengitysmaski päällä. Hengitysmaskia käytetään ehkäisemään taudin tarttumista muille, sillä tiheässä kommuunissa flunssa leviää kulovalkean lailla. Toinen syy miksi japanilaiset eivät jää lomalle on se, että heitä häiritsee ajatus siitä, että omat työt jäisivät työkaverin tehtäväksi; työntekijät myös pelkäävät, että yritys luulee pärjäävänsä ilman työntekijää ja erottavansa tämän.

3.1.4 Naisten asema työmarkkinoilla

Japanilaisten naisten asema työmarkkinoilla on huono, vaikka tasa-arvolaki tuli voimaan vuonna 1986. Monet naiset haluaisivat työskennellä ja edetä urallaan, mutta vanhanaikainen ajattelutapa yrityksissä estää sen käytännössä. Yhteiskunta ja sosiaalinen paine laittavat naisen valitsemaan perheen tai uran väliltä. Joidenkin perheiden mies on myös kieltänyt naisen työnteon syystä tai toisesta. (Karvinen 2014, 65.)

Naiset saavat huonompaa palkkaa verrattuna miehiin, he tekevät osa-aikatöitä ja suurin osa naisista jättää työelämän synnytettyään ensimmäisen lapsen. Näin ollen moni korkeasti koulutettu nainen jää kotiin. Naiset saavat Japanissa keskimäärin puolet huonompaa palkkaa kuin vastaavassa asemassa oleva mies. Kokoaikatoissa olevat naiset jäävät usein lapsettomiksi ja joutuvat työpaikkakiusaamisen uhriksi. Goldman Sachs on arvioinut, että Japanin bruttokansantuote kasvaisi 15 % jos naisia olisi yhtä paljon töissä kuin miehiä. (Karvinen 2014, 65–67; Yle Uutiset 2014.)

Päivähoitopaikkoja on vähän, ne ovat kalliita ja jonot niihin ovat pitkiä. Nuoria naisia työskentelee usein tavarataloissa, joissa noin 70 % työsuhteista on määräaikaista. Valitettavasti Japanissa on edelleen suhteellisen vähän naisia esimies- ja johtotehtävissä: vuoden 2014 arvion mukaan alle 10 %. Monen japanilaisen miehen on vaikea sulattaa ajatusta siitä, että nainen olisi heidän esimiehenä. Valtion hallinnon johtoasemassa olevia naisia oli vuonna 2014 noin kolme prosenttia. Samana vuonna parlamentin ylähuoneessa oli naisia hieman alle 20 % ja alahuoneen kansanedustajista vain 10 % oli naisia. (Karvinen 2014, 66.)

Entinen Tokion kuvernööri Yoichi Masuzoe kommentoi aikoinaan, että naisia ei voi päästää päättäviin asemiin, koska hänen mielestään naiset eivät kykene ajattelemaan rationaalisesti naistenpäivien aikana. Entinen terveysministeri Hakuo Yanagisawa kuvaili vuonna 2007 naisia lapsentekokoneiksi. Jos korkeassa asemassa olevat miehet puhuvat julkisuudessa naisista negatiiviseen sävyyn, voi vain spekuloida mitä tapahtuu työpaikoilla, missä kukaan ei valvo naisten oikeuksia. (Yle 2016.)



Kuva 4. Japanissa naisille on omat junavaunut, sillä seksuaalinen häirintä on maassa iso ongelma (Honkanen 2017)

Japanin nykyinen laki estää naisia nousemasta keisariksi. Naiset myös menettävän asemansa monarkiassa mentyään naimisiin kuningashuoneen ulkopuolisen henkilön kanssa. Näin kävi Japanin entiselle prinsessalle Makolle, joka kihlautui tavallisen oikeusavustajan Kei Komuron kanssa. Huomioitavaa tässä on se, että laki ei koske

miehiä. Japanin nykyinen keisari Akihito meni naimisiin vuonna 1959 yritysjohtajan tyttären kanssa eli tavallisen kansalaisen kanssa. Heidän poikansa, prinssi Naruhito nai diplomaatin tyttären Masakon vuonna 1993. Miehet eivät menetä asemaansa, vaikka menisivät naisimisiin tavallisen naisen kanssa. (Karvinen 2014, 21–24.)

Kuva 4 on otettu Osakan juna-asemalla. Naiset joutuivat usein seksuaalisen häirinnän uhreiksi julkissa liikennevälineissä, joten rautatieyhtiöt ovat antaneet naisille mahdollisuuden matkustaa rauhassa vain naisille osoitetuissa juna- sekä metrovaunuissa. Japanissa ostetun älypuhelimien kameran ääntä ei saa mykistettyä vaan puhelimesta kuuluu kameran laukaisijan ääni. Syynä tähän ratkaisuun ovat miehet, jotka ovat ottaneet salaa julkisissa kulkuvälineissä kuvia naisten hameiden alta. (Kaleva 2005.)

3.1.5 Kaizen-filosofia

Suomi on tasavalta, yksi maailman turvallisimmista ja tasa-arvoisimmista maista. Olemme tilastokeskuksen mukaan kärkisijoilla monessa asiassa: suomalaisnaisten tasa-arvo työelämässä, korkeakoulutuksen laatu, innovatiivisuus sekä englannin kielen taito (Tilastokeskus 2018). Suomessa on tiukat lait ja säännöt, joita valvotaan tarkasti eikä niistä yleensä jousteta. Suomalaiset ovat tottuneet tiukkoihin sopimuksiin, joita noudatetaan huolellisesti. Kärjistetysti voidaan sanoa, että japanilaiset ajattelevat olosuhteiden muuttuessa myös kaupan ehtojen muuttuvan. Tämä on eräs kulttuuriero, mikä tulee huomioida kauppaa tehdessä ja joka voi aiheuttaa ristiriitoja.

Japanilaiset ovat tunnettuja maailmalla laadusta ja hyvästä palvelusta. He haluavat jatkuvasti parantaa asioita ja keksiä jotain uutta. Laatu edellyttää tehokkaita liiketoiminnan prosesseja, joista länsimaat ovat ottaneet mallia. Suosituin japanilainen konsepti, joka on myös saavuttanut suosiota länsimaissa, on kaizen. Kaizen tulee sanoista kai eli muuttua ja zen, mikä tarkoittaa hyvää. Kaizen-konseptin tavoitteena on parantaa tuotteiden laatua ja maksimoida kustannustehokkuus ja valmistusprosessien turvallisuus. Kaizen-filosofia tiivistää hyvin japanilaisen ajattelutavan ja suhtautumisen muutoksiin. (Haghirian 2010, 4.)

Kaizen-filosofian ajatuksena on, että muutos parempaan ei tule radikaalisti vaan pienin askelin jokapäiväisessä toiminnassa. Konsepti koostuu kahdesta periaatteesta. Ensimmäinen periaate on se, että filosofiaa voi soveltaa kaikkiin liiketoimintaprosesseihin. Toiseksi se on jatkuva prosessi, johon kaikki organisaation jäsenet osallistuvat. *Understanding Japanese Management Practices* –kirjassa esitetään pelkistetty esimerkki kahvin juonnin lopettamisesta. Länsimaalainen todennäköisesti lopettaa kahvinjuonnin kuin seinään, mutta japanilainen, joka lähestyy asiaa kyseisellä filosofialla korvaa yhden

kahvin kupposella teetä ensimmäisenä päivänä. Parin viikon päästä hän juo muutaman kupin teetä kahvin sijasta ja niin edelleen. Näin elimistö ei stressaannu vaan saa rauhassa tottua muutokseen eikä henkilön mieliala vaihtelee. (Haghirian 2010, 6.)

3.2 Trompenaarsin & Hampden-Turnerin kulttuurimalli

Hollantilainen viestinnän tutkija Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner ovat luoneet kulttuurisen mallin, johon kuuluu seitsemän ulottuvuutta. Tutkimukseen on osallistunut isoja kansainvälisiä yrityksiä, joilla on toimipisteitä jopa 60 maassa. Tutkimukseen identifioitiin sata henkilöä jokaisesta maasta, joilla oli samanlainen tausta ja ammatti. Osallistujista 75 % olivat jonkin tason johtotehtävissä. Loput 25 % olivat yrityksen tukitoiminnoissa. Tutkimukseen vastasivat 55,000 henkilöä. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 2.)

3.2.1 Universalismi vastaan partikularismi

Trompenaarsin & Hampden-Turnerin mallin mukaisesti ensimmäinen ulottuvuus on universalismi vastaan partikularismi. Universalismi kulttuurissa tarkoittaa sitä, että sääntöjä ja normeja voidaan soveltaa, missä päin maailmaa tahansa. Hyvän sekä pahan määritelmät istuvat tiukassa henkilön mielessä, jotka myös ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Universalismissa lait ja säännöt ovat ihmisille tärkeitä, ne ovat tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä päätöksiä tehdessä. Partikularismi kulttuurissa tarkoittaa puolestaan sitä, että olosuhteilla ja tilanteella on vaikutus, siihen miten asiat ratkaistaan. Näin ollen henkilökohtaiset suhteet ja velvollisuudet ovat tärkeitä tehdessä päätöksiä. (Van Vliet 2015.)

Japani on hyvä esimerkki jälkimmäisestä eli partikularismista. Japanissa suhteet ovat erittäin tärkeitä ja niihin turvaudutaan, kun tarvitaan apua. Erilaiset palvelukset ovat yleisiä ja puskaradiota käytetään tiedon hankkimisessa. Verkostolla on iso merkitys aloitettaessa liiketoimintaa. Japanilaiset luottavat omiin ystäviin ja suosittelevat mielellään hyvänä pitämiä tuotteita ja palveluita. Liikeviestinnässä japanilaiset voivat muuttaa sopimusta matkan varrella, mikäli heidän mielestään olosuhteet ovat muuttuneet eivätkä he näe tässä mitään ongelmaa (Korpiola 2009, 23).

3.2.2 Individualismi vastaan kommunitarismi

Individualistisessa kulttuurissa ihminen nähdään erillisenä persoonana, kun taas kommunitarismissa ihminen on osa ryhmää. Individualismi assosioidaan usein

länsimaihin, joissa ihminen on vapaa tekemään elämäänsä liittyviä päätöksiä ja hänellä on valtaa vaikuttaa omaan menestykseen. Tällaisessa työkulttuurissa ihmisiä palkitaan heidän henkilökohtaisten saavutusten perusteella. Ihmiset saavat tehdä töissä päätöksiä ja luovia ratkaisuja. Kommunitarismi kulttuurissa tarkoittaa sitä, että ryhmän etu on tärkeämpi kuin henkilön omat haaveet tai halut. Ryhmässä on voimaa, henkilöt auttavat toisiaan ja tuntevat olonsa turvallisiksi. Päätökset tehdään yhdessä, jolloin koko ryhmä palkitaan tai rankaistaan. (Van Vliet 2015.)

Japani on kommunitarismin kulttuurin esimerkki. Ryhmäkulttuurissa ihmiset toimivat ryhmissä ja asettavat yhteisiä tavoitteita. Japanissa harmonian ja rauhan säilyttäminen on etusijalla. Kulttuurissa kunnioitetaan muita ihmisiä ja vältetään konflikteja loppuun saakka. Koko Japanin kansa teki toisen maailmansodan jälkeen ylitöitä, jotta maan talous saataisiin kuntoon. Kaikki uhrasivat vapaa-aikaansa ja unelmiaan rakentaakseen yhtenäisen, vahvan Japanin. Sosiaalista järjestelmää ei ole, joten ihmiset turvautuvat toisiinsa ja pitävät huolta omistaan. Japanilaiset ajattelevat, että joukossa on voimaa. Päätöksistä neuvotellaan ryhmässä ja ne myös tehdään aina ryhmässä. Ryhmään kuuluminen on ollut myös tärkeä identiteetin rakennusaine.

Itävaltalainen professori Parissa Haghirian (2010, 4) vertailee kirjassaan *Understanding Japanese Management Practices* japanilaista ja länsimaista työkulttuuria. Haghirian koki, että japanilaisessa yrityksessä hän oli osa tiimiä ja ponnisteli muiden kanssa saavuttaakseen tavoitteet, kun puolestaan länsimaalaisessa firmassa hän oli erillinen muita vastaan kilpaileva työntekijä. Hänen mielestään länsimaalaisessa yrityksessä oli enemmän kilpailua ja työntekijöiden saavutuksia korostettiin, mitä ei puolestaan esiintynyt Japanissa.

3.2.3 Neutraali vastaan affektiivinen

Neutraalissa kulttuurissa tunteita ei näytetä: Japani on tästä oiva esimerkki. Oli japanilainen vihainen, iloinen, surullinen tai hämmentynyt, kasvot ovat aina hymyilevät. Työpaikka ja yksityiselämä pidetään yleensä erillään ja japanilaisilla sanotaankin olevan kahdet kasvot. Edellä mainittu *honne* ja *tatemaie* –käsite on hyvä esimerkki tästä. Omia mielipiteitä, tunteita ja haluja ei ilmaista ääneen vaan pysytään asialinjalla. Eleet ja liikkeet ovat hyvin hallittuja, eikä koskettamista pidetä soveliaana. Japanilaiset eivät esimerkiksi halaile, mikä aiheuttaa kiusallisia tilanteita sellaisten ihmisten kanssa, jotka sitä yrittävät. Negatiivisten tunteiden ilmaisu on merkki kypsymättömyydestä ja sitä pidetään lapsellisena käytöksenä. Japanilaiset hämmentyvät temperamenttisesta ihmisestä, joka ilmaisee tunteensa kovaan ääneen. (Van Vliet 2015.)

Affektiivisessä kulttuurissa tunteita ilmaistaan avoimesti ja spontaanisesti. Esimerkiksi Espanjassa ja Meksikossa ihmiset puhuvat ja nauravat kovaan ääneen ja suukottavat toisiaan poskille innokkaasti tervehtien. Tällaisessa kulttuurissa ihmissuhteiden merkitys on suuri ja ihmiset viettävät aikaa yhdessä työn ulkopuolella. Ihmiset kertovat avoimesti elämästään ja tutustuvat toisiinsa. Hyvät suhteet edesauttavat kaupan tekemistä eikä niiden uskota muuttuvan, oli kyse sitten kaupasta tai ei.

3.2.4 Spesifi vastaan diffuusi

Spesifisessä kulttuurissa ihmiset jakavat helposti henkilökohtaista tilaa muiden ihmisten kanssa. He tekevät helposti tuttavuutta muiden ihmisten kanssa ja kutsuvat kaikki kylään. Hajanaisessa kulttuurissa julkinen tila ja yksityinen tila ovat ikään kuin kudottu yhteen. Silloin ihmiset suojelevat yksityistä tilaa ja arvostavat muodollisuutta. (Van Vliet 2015.)

Japanissa arvostetaan yksityisyyttä ja omaa tilaa. Kotiin kutsutaan vain läheisimmät ystävät, mutta mieluummin nähdään jossain muualla. Työ minä on erikseen, eivätkä työkaverit välttämättä tiedä toisistaan paljoa. Omat mielipiteet, haaveet, onnistumiset, ongelmat ja elämä jaetaan vain kaikkein läheisempien kanssa.

3.2.5 Saavutettu status vastaan kohdistettu status

Saavutetun statuksen kulttuurissa ihminen voi itse vaikuttaa siihen, mikä hän on tai mitä hän omistaa. Ihmiset määrittelevät toisia osaamisen ja esitysten avulla. Ihmiset voivat itse vaikuttaa työpaikkaansa, ihmissuhteisiin ja elämäänsä. Jos tekee ahkerasti töitä, voi saada hyvän opiskelu tai työpaikan. Omalla taustalla tai vanhempien työpaikalla ei ole silloin merkitystä. Kohdistetun statuksen kulttuurissa status määrittelee, kuka henkilö on. Statukseen vaikuttavat esimerkiksi henkilön ikä, sukupuoli, ura tai asema työpaikalla. (Van Vliet 2015.)

”Japanin keisarijärjestelmä on maailman pitkäaikaisin yhtäjaksoisesti jatkunut perimyksellinen monarkia.” Japanin keisari Akihito on järjestyksessä 125. keisari (Karvinen 2014, 16). Japanissa se, mitä koulua olet käynyt, määrittelee pitkälti mihin voit päästä töihin. Työpaikalla edetään hierarkiassa ylöspäin yleensä sen mukaan, kuinka pitkään on ollut töissä. Auktoriteettia ei haasteta, vaikka hän olisi väärässä. Ihmisen asema vaikuttaa siihen, miten hän käyttäytyy. Muodollisuus ja puhuttelu vahvistavat toisen asemaa. Japanissa arvostetaan iän tuomaa viisautta ja elämäkokemusta, joten vanhimmillä suurempi sanavalta päätöksiin esimerkiksi kokouksissa kuin nuoremmilla työntekijöillä. Samasta syystä poliitikoiksi valitaan yleensä iäkkäitä miehiä. Poliitiikan

edustajapaikat kulkevat myös suvussa, jolloin maineikas sukunimi, suhteet ja raha edesauttavat käytännön jatkumista.

3.2.6 Aikaorientaatio

Eri kulttuureissa suhtaudutaan aikaan eri tavalla. Tämä herättää usein matkustaessa ärsyntyntymistä. Esimerkiksi Japanissa julkinen liikenne tulee sekunnilleen aikataulun mukaisesti. Venäjällä taas ei kaikissa kaupungeissa ole usein edes aikataulua linja-autoille. Japanissa ”tavataan viideltä” tarkoittaa kirjaimellisesti viideltä, eikä minuuttiakaan myöhemmin tai aikaisemmin. Jossain päin maailmaa ihmiset puolestaan ymmärtävät kyseisen ajan suurin piirtein ja näin ollen tulevat yleensä myöhässä.

Peräkkäisessä aikaorientaatiossa ihmiset haluavat asioiden tapahtuvat järjestyksessä ja ajallaan. Keskitytään yhteen asiaan kerrallaan, suunnitellaan kaikki hyvin ja pysytään myös suunnitelmissa. Synkronisessa aikakäsityksessä ihmiset hahmottavat menneisyyden, nykyisen ja tulevaisuuden yhdeksi aikajanaksi. Silloin voidaan tehdä useita asioita tai projekteja kerrallaan ja ajan suhteen ollaan joustavia. Japanilaiset haluavat yleensä kauppaa tehdessä kaikki materiaalit ja suunnitelmat etukäteen, jotta he voivat perehtyä niihin. Japanilaiset pyrkivät välttämään yllättäviä tilanteita, joissa asiat eivät mene suunnitelmien mukaisesti, tästä syystä esimerkiksi tapahtumia suunnitellaan hyvin tarkkaan. (Van Vliet 2015.)

3.2.7 Sisäinen vastaan ulkoinen orientaatio

Viimeinen ulottuvuus käsittelee sitä, miten ihmiset suhtautuvat ympäristöön. Länsimaissa ollaan usein ulospäinsuuntautuneita ja halutaan hallita ympäristöä mahdollisimman paljon. Länsimaan ihmiset uskovat voivansa vaikuttaa ympäristöön tai luontoon saavuttaakseen tavoitteet. Ajatellaan, että voidaan vaikuttaa omaan osaamiseen ja oppimiseen. Ongelmatilanteissa ollaan avoimia ja yritetään rakentavasti selvittää tilanne. Tällä on suuri vaikutus siihen, miten ihmiset käyttäytyvät organisaatioissa. (Van Vliet 2015.)

Monessa muussa kulttuurissa suhde luontoon ja ympäristöön on erilainen. Sitä pelätään tai kunnioitetaan. Ajatellaan, että on voimia, joihin ei voida vaikuttaa, joten on elettävä sopusoinnussa ympäristön kanssa ja mukauduttava tilanteeseen. Japanilaiset kunnioittavat luontoa pääosin maan sijainnin takia. Aiemmat esimerkit historiassa vahvistavat, että japanilaiset välttävät konflikteja. Monet japanilaiset sananlaskut liittyvät siihen, että tilanteeseen on sopeuduttava, tai että asialle ei voi tehdä mitään.

4 Laadullinen tutkimus

Tässä luvussa käydään tutkimusprosessi läpi. Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Luvussa esitellään haastateltavat organisaatiot, joita oli kuusi. Osiossa selostetaan, miten haastateltavat on saatu, miten teemahaastattelu on edennyt sekä miten aineisto on käsitelty.

Opinnäytetyön tyypin ja tutkimusmenetelmän määrittää pitkälti aihe sekä tutkimuskysymys/tutkimuskysymykset. Laadullinen tutkimus keskittyy lukujen ja määrän sijasta aiheen tai tutkittavan ilmiön syvälliseen tarkasteluun. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein tarkkaan valittua kohdejoukkoa ja siinä keskitytään ihmisten kokemuksiin. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, koska tulokset ovat subjektiivisia eli perustuvat ihmisten kokemuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään niin paljon, kunnes on saavutettu ymmärrys ilmiöstä ja tutkimusongelma elää aineistonkeruun myötä. (Kananen 2014, 18–65)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on helpottaa suomalaisten kommunikointia japanilaisten kanssa. Tutustumalla ennakkoon kulttuuriin, arvoihin ja paikalliseen etikettiin, voidaan välttää pahimmat virheet ja vakuuttaa osapuoli siitä, että on tosissaan yhteistyön suhteen. Toimeksiantoa kysyttiin Suomen Japanin suurlähetystöstä, Suomen Japanin instituutista, Business Finlandilta, Suomalais-Japanilaiselta kauppakamarilta sekä Suomalais-Japanilaiselta yhdistykseltä. Heidän mukaansa työn aihe on ajankohtainen ja hyödyllinen. Toimeksiantoa ei tullut, mutta organisaatiot ovat auttaneet lähettämällä linkkejä ja tilastoja, joita on hyödynnetty opinnäytetyössä.

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen ja aineistonkeruun menetelmänä on käytetty yksilöityä teemahaastattelua. Tutkimuksen aihe on luonteeltaan sellainen, joka edellyttää syvällistä tietoa. Tutkimuksessa haluttiin tietää, kuinka yrityksen henkilöt kokevat yhteistyön Japanin kulttuurin edustajien kanssa ja minkälaisia haasteita he ovat kohdanneet matkan varrella. Kulttuurierojen huomaaminen ja kokemukset vaihtelevat ihmisen mukaan, sillä siihen vaikuttaa aikaisemmat sisäiset mallit sekä ympäristö. Näin ollen haastattelijalla on voinut kysyä lisäkysymyksiä ja pyytää tarkennusta johonkin asiaan sekä havainnoida haastateltavan non-verbaalisia eleitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara.)

4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi yleisimmistä aineistonkeruumuodoista. Teemahaastattelu voidaan pitää kahden ihmisen välillä tai ryhmähaastatteluna. Haastattelu edellyttää

ihmisten puhuvan samaa kieltä, sillä käytetyillä sanoilla ja ilmauksilla on suuri merkitys vastausten tulkintaan. Haastatteluissa on sekä hyvä että huono puoli. Hyvä puoli on se, että haastattelija voi lukea haastateltavan kehonkieltä ja kysyä tarkentavia kysymyksiä. Huonona puolena voidaan pitää sitä, että haastattelija voi vääristellä totuutta. (Kananen 2014, 71–83.)

Ennen haastattelua perehdyttiin monenlaiseen aineistoon. Japanin kulttuurin ja kulttuurin tutkimuksen kirjojen perusteella on laadittu teemahaastattelurunko. Haastattelu aloitettiin haastateltavan taustan selvittämisellä. Rungossa oli kolme pääteemaa: japanilainen viestijänä, kulttuurien kohtaaminen ja työkulttuuri. Teemahaastattelussa taustasta kysyttiin asemaa organisaatiossa, työsuhteen pituutta, organisaatioiden yhteistyön pituutta sekä toimialaa. Taustan selvittelyn lisäksi oli yksitoista kysymystä, jotka liittyivät pääteemoihin sekä viestintään. Teemahaastattelun kysymykset:

1. Tausta

- sukupuoli, ammatti, asema
- yhteistyön pituus
- toiminta japanissa
- miten markkinoille pääsy onnistui?

2. Japanilainen viestijänä

- millainen on mielestäsi japanilainen viestijänä?
- mitä vinkkejä antaisitte suomalaisille yrityksille lähestyessä japanilaisia yrityksiä yhteistyön merkeissä?
- miten valmistaudutte etukäteen tapaamisiin/neuvotteluihin/koulutuksiin, jossa on mukana japanilaisia vieraita esim. japanilainen edustaja Suomessa
- entä kun olette itse vieraana Japanissa?
- miten ylläpidätte suhdetta yhteistyökumppaniin?

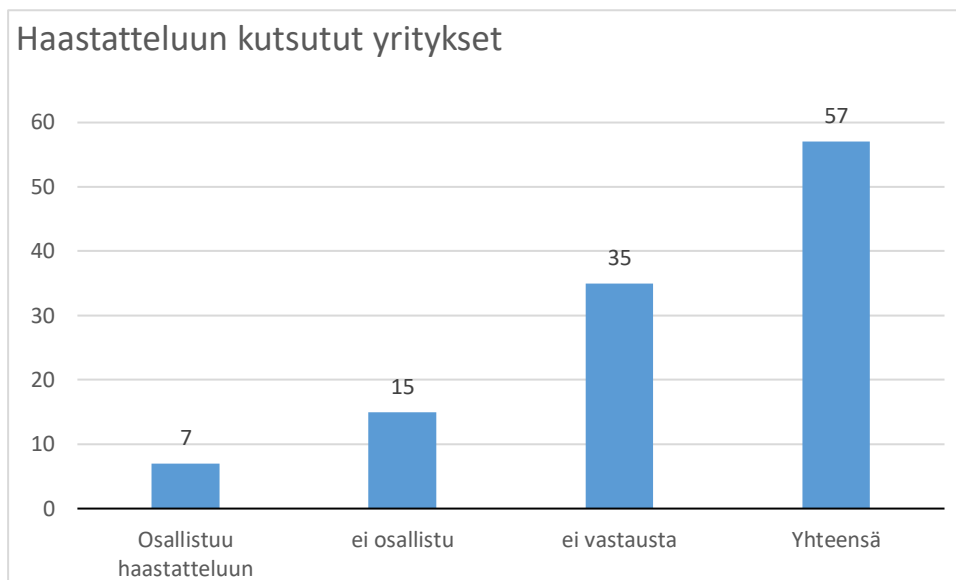
3. Kulttuurien kohtaaminen

- miten japanilainen bisnesviestintä eroaa suomalaisesta?
- mitä taitoja tai valmiuksia tarvitaan menestyäkseen esimerkiksi neuvotteluissa japanilaisten kanssa?
- käytännön esimerkit väärinymmärryksistä, vastoinikäymisistä, onnistumisen kokemukset

4. Työkulttuuri

- miten japanilainen tapa tehdä töitä eroaa suomalaisesta?
- miten suhtautuminen työhön eroaa suomalaisesta?

Suomalais-Japanilaisen kauppakamarin verkkosivulta löytyi yritys- ja yhteisöjäsenet, joita oli kaiken kaikkiaan tammikuussa 2018 65. Finnish Chamber of Commerce In Japan verkkosivuilla oli silloin 60 jäsentä. Osa yrityksistä oli kuitenkin lopettanut toimintansa tai ei jostain syystä sopinut tutkimuksen kohdeyritykseksi. Kohdeyrityksiä etsittiin myös Google-hakukoneella ja kirjallisuudesta. Kaikki potentiaaliset yritykset listattiin ja niitä tuli noin 140 kappaletta. Niistä valikoitiin 57 yritystä, joille lähetettiin haastattelupyyntö.



Kuvio 2. Haastattelukutsujen vastausten jakautuminen

Kuviosta 2 näkyy haastattelukutsujen vastausten jakautuminen. Haastattelukutsu lähetettiin 57 yritykselle, joista seitsemän vastasi myönteisesti. 15 yritystä vastasi, että heillä ei ole aikaa tai kiinnostusta osallistua haastatteluun. Haastattelut suoritettiin vuoden 2018 tammi-huhtikuun aikana. Viisi haastattelua tehtiin kohdeyritysten omissa tiloissa, ja kaksi haastattelua Skype-puhelun välityksellä. Skypen avulla suoritetuista haastatteluista yhdessä käytettiin kameraa ja toisessa ei. Haastattelut käytiin yksi kerrallaan ja jokaiselta osallistujalta on pyydetty kirjallista lupaa nauhoitukseen. Viisi haastattelua käytiin suomen kielellä, ja kaksi englannin kielellä. Lyhin haastattelu oli 34 minuuttia ja pisin tunnin, 22 minuuttia.

4.2 Haastateltavat organisaatiot

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä eri organisaatioista:

- Haastateltava 1: suomalainen markkinointipäällikkö, nainen. Nykyisessä asemassa kaksi vuotta. Rakennustoiminta. Haastattelu yrityksen toimitiloissa Tuusulassa.
- Haastateltava 2: suomalainen toimitusjohtaja ja Suomalais-japanilaisen kauppakamarin puheenjohtaja, mies. Kokemusta yli kolmekymmentä vuotta. Haastattelu yrityksen toimitiloissa Helsingissä.
- Haastateltava 3: japanilainen Helsinki Correspondent, nainen. Japan External Trade Organisation. Helsinki. Haastattelu Haaga-Helion Pasilan kirjaston ryhmätilassa.
- Haastateltava 4: japanilainen naisyrittäjä, konsultointiala. Joensuu. Skype-puhelu videokameran välityksellä.
- Haastateltava 5: suomalainen maajohtaja Tokiossa, mies. Työskennellyt Japanissa yli viisi vuotta. Mittauslaitteiden valmistus. Skype-puhelu ilman videokameraa.
- Haastateltava 6: japanilainen apujohtaja, mies. Työkomennuksessa Suomessa kolme vuotta. Metsäteollisuus. Haastattelu yrityksen toimitiloissa Mikkelissä.
- Haastateltava 7: japanilainen tuotantopäällikkö, mies. Työkomennuksessa Suomessa vuoden. Metsäteollisuus. Haastattelu yrityksen toimitiloissa Mikkelissä.

Ensimmäinen haasteltava yritys on tehnyt kauppaa japanilaisten kanssa vuodesta 1972. Japanilaisten liikemiesten ollessa vierailulla Suomessa he pysähtyivät ihastelemaan hirsirakentamista Järvenpäässä. Reippaalla asenteella käydyt neuvottelut toivat tulosta ja japanilaiset tilasivat yritykseltä 250 taloa. Yhteistyön jatkuessa yritys päätti perustaa Japaniin tytäryhtiön, joka on toiminut maassa vuodesta 1991. Yrityksen toimitusjohtaja on asunut toistakymmentä vuotta Japanissa, hänellä on japanilainen vaimo ja hän hallitsee kielen erinomaisesti. Liikevaihto on 40 miljoonan luokkaa. Yrityksellä on Suomessa noin 130 työntekijää ja Japanissa pieni kuluttajakauppaa hoitava joukko. Haastateltava markkinointijohtaja on aloittanut yrityksessä vuonna 2012.

Suomalais-Japanilainen kauppakamari on toiminut vuodesta 1999 ja se on voittoa tavoittelematon kauppayhdistys, joka rahoitetaan jäsen- ja mainostuloilla. Kauppakamarin jäsenenä on yli 60 yritystä ja yksityishenkilöä eri toimialoilta. Kauppakamarin tavoitteena on maiden suhteiden vaaliminen sekä liiketoiminnan edistäminen. Kauppakamari järjestää muun muassa tapahtumia ja luentoja sekä julkaisee liike-elämään liittyviä uutisia. Sitä voi pitää ikään kuin keskustelufoorumina ja liiketoiminnan tukiverkostona. Tutkimukseen

osallistui Suomalais-Japanilaisen kauppakamarin puheenjohtaja, joka on myös liikkeenjohdon konsultointipalveluja tarjoavan yrityksen toimitusjohtaja. Puheenjohtajalla on yli kolmenkymmenen vuoden vankka kokemus japanilaisten kanssa työskentelystä.

Japan External Trade Organisationin tehtävänä on Japanin viennin edistäminen ja ulkomaisten investointien houkuttelu. Jetro on itsenäinen Japanin Kauppa- ja teollisuusministeriön alla oleva tukioorganisaatio, joka on perustettu vuonna 1958. Organisaatiolla on 77 aluetoimistoa 55 eri maassa. Työntekijöitä on noin 1800, joista kotimaassa toimii noin 1050 ja ulkomailla 740. Jetro tekee myös markkinatutkimuksia, osallistuu messuihin, seminaareja ja julkaisee uutisia Japanin markkinoista. Organisaatio tukee Japanin markkinoille investoivia ulkomaisia yrityksiä ja pyrkii kehittämään auttamaan japanilaisia pk-yrityksiä viennissä. Organisaatiolla on Helsingissä paikallinen korrespondentti, joka toimii JETRO:n Lontoon toimiston alaisuudessa, kuten Ruotsin ja Irlannin korrespondentit. Helsingin korrespondentti on toiminut tehtävässään kahdeksan vuotta.

Neljäs haastateltava on Tokiosta kotoisin oleva liiketoiminnan maisteri. Hän oli viisi vuotta työelämässä Japanissa, jonka jälkeen sai työkomennuksen Suomeen. Haastateltava oli yli kymmenen vuotta töissä Euroopan metsäinstituutiossa, jonka ohella hän teki konsultoi yrityksiä freelancerina. Vuonna 2016 haastateltava avasi oman konsultointi yrityksen ja on siitä lähtien keskittynyt pyörittämään yritystä. Asiakkaina toimii suomalaisia pienempiä yrityksiä sekä japanilaisia isoja metsä-alan yrityksiä.

Haastatteluun osallistui myös suomalainen teollisuuden mittauslaitteiden valmistaja. Japani on nähty 1980-luvulla merkittävänä markkinana ja sen aikainen hallitus oli päättänyt perustaa Japaniin tytäryhtiön. Kyseinen yritys on yksi vanhimmista edelleen pystyssä olevista firmoista Japanin markkinoilla. Heillä on yli 30 vuoden kokemus menestyneestä liiketoiminnasta maassa ja yrityksellä on myös 35 toimistoa ympäri maailmaa. Yritys työllistää yli 1500 henkilöä ja liikevaihto on 300 miljoonan luokkaa. Suomalainen maajohtaja on ainoa ekspatriaatti eli ulkomaalainen työntekijä – muut toimiston työntekijät ovat paikallisia. Japanin toimistolla on 45 työntekijää ja työkielenä on englanti. Haastateltava on työskennellyt viisi vuotta Japanissa ja on oppinut jonkin verran japanin kieltä.

Viimeinen haastateltava yritys on japanilainen metsäteollisuuden yritys, jolla on ollut tytäryhtiö Suomessa yli 20 vuotta. Mikkelin sahalla työskentelee kolmisenkymmentä henkilöä, joista kaksi työntekijää ovat työkomennuksessa Japanista. Suomen konttorin liikevaihto on 20 miljoonan luokkaa. Yritys on toiseksi vanhin japanilainen firma Suomen

markkinoilla. Molemmat japanilaiset työntekijät jakoivat kokemuksiaan työkuultuurien eroista. Yrityksen apujohtaja muutti kolme vuotta sitten ja tuotantopäällikkö vuosi sitten Suomeen. Suomen tytäryhtiön japanilainen toimitusjohtaja käy Suomessa suurin piirtein kahden-kolmen kuukauden välein.

4.3 Aineiston käsittely

Haastattelut on nauhoitettu iPhone 6s-puhelimen nauhurilla. Haastattelun jälkeen aineisto on kirjoitettu puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelma Wordilla eli litteroitu. Aineiston litteroinnissa on kolme erilaista tarkkuustasoa: sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Kyseisen tutkimuksen aineiston purkamisessa on käytetty sanatarkkaa litterointia, jolloin kirjataan jokainen sana juuri niin kuin se on äänitteessä sanottu. Äänitteet on kuunneltu kahteen kertaan mahdollisimman tarkan tuloksen saamiseksi. Materiaalia tuli 51 A4-sivua, fontti Arial, koko 11, riviväli 1. Äännähdykset, äänenpaino ja tauot on merkattu. Litterointi oli tutkimuksen hitain vaihe ja on vaatinut paljon aikaa. (Kananen 2014, 102.)

Litteroinnin jälkeen raaka teksti luetaan läpi ja tiivistetään asiasisällön mukaan.

Tekstimassaa käydään läpi tutkimuskysymykset mielessä. Aineiston läpikäynnissä on etsitty haastateltavien vastauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotka on koottu Excel-taulukoon. Tätä vaihetta kutsutaan koodausvaiheeksi, sillä tekstikokonaisuuksille annetaan asiaa kuvaava nimi eli koodi. Aineistosta on poimittu kysymysten kannalta oleellisia asioita ja tiivistetty ne aiheiden alle. (Kananen 2014, 100.)

Aineiston perusteella tehty tiivistelmä löytyy opinnäytetyön liitteenä. Saatua vastauksia verrattiin teoriaosuuteen ja analysoitiin omassa luvussa. Työn lopussa kerrottiin, mitkä olivat tulokset ja pohditiin niiden luotettavuutta. Tulosten pohjalta voidaan tehdä ehdotuksia työelämän kehittämiseen.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusta varten on haastateltu kolmea naista ja neljää miestä, joiden ikä vaihtelee 30-60 –vuoteen. Haastateltaviin kuului markkinointipäällikkö, toimitusjohtaja, Helsinki Correspondent, yrittäjä, maajohtaja, apulaisjohtaja sekä tuotantopäällikkö. Osa haastateltavista vastasi kysymyksiin lyhyesti ja osa hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen kannalta oli yllättävää, että suomalaiset, jotka tekivät töitä japanilaisten kanssa eivät osanneet japanin kieltä eikä heillä ollut perehdytystä Japanin kulttuuriin ennen työtehtävän aloittamista. Tässä osiossa esitellään haastateltavien vastaukset tiivistettynä. Haastateltavien suorat lainaukset on kursivoitu.

5.1 Kielitaito sekä sähköinen viestintä

Suurin osa tutkimuksen haastateltavista viestii englannin kielellä, ja koska englantia ei ole kummankaan kansan äidinkieli, välillä syntyy väärinymmärryksiä. Japanilaisten yhteistyökumppaneiden englannin kielen kirjallinen taito on hyvä, mutta suullinen taito ei vastaa eurooppalaisten tasoa. Haastateltavilla on tapana lähettää materiaalit ja ohjelma kirjallisesti etukäteen sekä jälkikäteen japaniksi ja englanniksi. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että englannin kielellä puhuminen on joillekin iso kynnys, vaikka kielitaito olisi hyvä.

*”Jos sä esität heille jotain, niin sun täytyy antaa se mukaan se esitys, koska he ei kuitenkaan uskalla kysyä sulta mitään. Niin heille pitää jäädä ko tiin vietäväksi, joko sähköinen tai paperiversio siitä sun esityksestä.”
(toimitusjohtaja)*

Muutaman haastateltavan mukaan japanilaisten esiintyminen on usein monotonista paperista lukemista, kun Suomessa on pyritty esiintymään ilman muistiinpanoja PowerPoint-esitys tukena. Japanilaisten tekemät PowerPointit eroavat visuaalisesti paljon eurooppalaisten tekemistä, sillä japanilainen tyyli on laittaa dioihin paljon tekstiä, kuvia ja taulukoita. Suomalaisen mielestä japanilaisten PowerPointeissa on liikaa pienellä kirjoitettua tekstiä yhdellä dialla, kun on totuttu eurooppalaiseen yksinkertaiseen muotoon.

Japanilaisten sähköpostiviestit ovat erään haastateltavan mukaan pitkiä. Kirjallisessa viestinnässä käytetään ylimääräisiä sanoja ja tyyli on selittelevä. Japanilaisen tavan mukaan tulee aina kiittää sähköpostiviestissä edellisestä tapaamisesta tai kohdistetusta huomiosta. Suomalainen tyyli puolestaan on lyhyt terveyhdys ja suoraan asiaan. Suomalainen viestintätyyli on aiheuttanut aluksi hämmennystä, sillä japanilaisten korviin suorapuheinen suomalainen kuulostaa joskus tyylyltä. Japanilaiset haastateltavat pitivät sähköpostin johdanto osuutta, kohteliaisuuden tasoa ja kiittämistä hyvin tärkeänä.

"Sähköpostissakin japanilaisen viesti on yleensä aika pitkä, varsinkin englannin kielellä. Siinä on ylimääräisiä sanoja ja lauseita, mutta suomalainen tyyli on to the point, lyhyt." (yrittäjä)

"Joskus minä kysyin työkaverilta. Viikon minä mietin, mitä minä olen tehnyt hänelle. Sitten viikon kuluttua minä kysyin anteeksi, oletko sinä vihainen minulle. Sitten hän oli aivan hämmästynyt, että en todellakaan ole, miksi? Ja minä sanoin, koska sinä et sanonut huomenta. Se on niin kova viesti japanilaisille." (correspondent)

"He haluavat usein tietää paljon taustoja asioista, et suomalaiset ehkä tavallaan menee asiaan, mutta he haluavat myös omalle organisaatiolle paljon avata asioita, että miksi johonkin päätökseen on tultu." (markkinointipäällikkö)

5.2 Ensivaikutelma

Haastateltavien mukaan on tärkeää ymmärtää paikallista kulttuuria ja bisnesperinnettä. Ensivaikutelma on jokaisessa maassa tärkeä, mutta erityisesti Japanissa. Pienillä yksityiskohdilla on suuri vaikutus. Haastattelujen vastausten perusteella japanilaiset ovat hyvin tarkkoja ja haluavat paljon tietoa ennakkoon sekä tarkan aikataulun, jonka mukaan edetään. Japaniin mennessä kannattaa ottaa ennakkoon selvää, miten käyntikortit annetaan ja vastaanotetaan, miten ihmisiä puhutellaan, kenelle annetaan liikelahja tapaamisessa ja muut kohteliaisuus asiat. Useampien haastateltavien mielestä japanilaiset ovat viestiessä muodollisempia kuin Suomessa.

"Miten annetaan käyntikortti, miten sanotaan nimet ja kaikki. Ensivaikutus on tärkeä. Tapa toimia. Silloin kaiken pitäisi mennä aika hyvin ja sitten liikelahjat. Nämä ovat pikkuasioita, mutta niillä on vaikutus." (yrittäjä)

Monet ulkomaalaiset tekevät huolimattomia meistä pieneltä tuntuvia virheitä, jotka japanilaisille ovat kuitenkin anteeksiantamattomia. Esimerkiksi lahjat ja käyntikortit vastaanotetaan kahdella kädellä eikä käyntikorttiin tule koskaan kirjoittaa mitään. Joku voi ajatella, että nykypäivänä ei käytetä käyntikortteja, mutta Japanissa jokaisella on sellainen ja niitä kannetaan aina mukana. Pukeutumiseen tulee myös kiinnittää huomiota. Erään haastateltavan mukaan suomalaiset pukeutuvat turhan rennosti esimerkiksi lounastapaamiselle tai illalliselle. Oikealla pukeutumisella osoitetaan kunnioitusta vastapuolta kohtaan.

Useamman haastateltavan mukaan japanilaiset ymmärtävät, että ulkomaalaiset eivät osaa paikallista tapakulttuuria eivätkä välttämättä osaa käyttäytyä Japanin käyttäytymisnormien mukaan, mutta haastateltavien mukaan kaikkein tärkeintä oli se, että yrittää kuitenkin. Siitä tulee sellainen vaikutelma, että japanilaista kulttuuria kunnioitetaan. Kun ulkomaalainen yrittää sopeutua Japanin kulttuuriin, niin haastateltaville tulee tunne, että kauppakumppaniin voi luottaa.

5.3 Suhteiden merkitys

Suurin osa haastateltavista mainitsi suhteiden merkityksen liike-elämässä. Hyvä suhde kannattaa luoda useampaan ihmiseen organisaatiossa, sillä Japanissa käytetään työkiertoa. Ylläpitämällä suhteita esimerkiksi tiimien ja osastojen kanssa vältetään siltä, että kontaktihenkilö Japanin puolelta katoaa toiseen työasemaan. Suhteita hoidetaan pienillä yrityslahjoilla, vierailuilla ja lounastapaamisilla sekä viettämällä yhdessä aikaa. Vieraille voi esitellä esimerkiksi maan kulttuuria.

Kun suhde on luotu kerran, japanilaiset pitävät siitä kiinni sekä auttavat ja tukevat yhteistyökumppania hädän tullen. Yksi haastateltavista kertoi havainnollistavan esimerkin kahdesta yrityksestä, A ja B. Japanilainen yritys on tehnyt yhteistyötä yritys B:n kanssa ja heillä on hyvä suhde. Markkinoille tulee parempi tuote, A yrityksen tuote. Todennäköisesti japanilainen yritys haluaa vaalia hyvää suhdetta ja jatkaa kumppanuutta B yrityksen kanssa. Japanilaiset yritykset eivät useinkaan tavoittele nopeaa voittoa vaan pitkäjänteistä ja jatkuvaa tuottavuutta.

”Ihmissuhde on aika tärkeä siellä. Jos aloitat sitten, jos sinulla on vähänkin tuttuja. Jos sinä olit Osakassa jonkun tuttu, niin sen tutun kautta aina olisi hyvä aloittaa. Tietysti jos Finpro on siellä paikassa ja sitten heiltäkin voi kysyä.” (Correspondent)

”Liiketoiminta on ihmisten välisiä suhteita. Vaikka tuote on huippu, loppujen lopuksi ihmisten välinen kemia ratkaisee, että kannattaa satsata siihen, että vapaa-ajalla tai kokouksen ulkopuolella tutustuu ihmisiin.” (yrittäjä)

”Tulee justiin sellaisia, että miten sä kommunikoit sen sun asian ja ennen kaikkea, miten sä hoidat sen, koska siellä organisaatiot ovat laajoja. Siellä on paljon ihmisiä. Jos sä myyt jotain uutta niin sun pitää paljon ihmisiä vakuuttaa siitä, että tämä on nyt se, mitä me halutaan.” (toimitusjohtaja)

Haastatteluista kävi ilmi, että japanilaiset eivät ole tottuneet puhumaan omista asioistaan kuin vain kaikkein lähimmäisille ihmisille. He jaottelevat työn ja kodin niin, että koti on yksityinen asia. Suomessa työpaikoilla usein näkee lasten piirustuksia tai perheen valokuvia, mutta Japanissa ihmiset eivät välttämättä edes puhu yksityiselämästään. Yksi haastateltavista erotteli tiiviit yhteistyösuhteet sekä henkilökohtaiset suhteet työn ulkopuolella. Kirjallisuuden mukaan yksi tärkeimmistä arvoista japanilaiselle on työ, jonka haastateltavat vahvistivat. Toisaalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vapaa-ajan merkitys kasvaa varsinkin nuorison keskuudessa.

“Yes, I think that in Japan job is most important thing and as a second comes family.” (Production Manager)

"Japanilaiset eivät välttämättä puhu niin paljon omasta perheestään työpaikalla kuin Suomessa." (correspondent)

Japania kutsutaan luottamustaloudeksi, sillä ilman luottamusta kauppa ei etene mihinkään suuntaan. Kun tarvitaan neuvoa tai apua jossakin, japanilainen usein kysyy omilta tutuilta, jotka puolestaan saattavat tuntea jonkun joka voi asiassa auttaa ja niin edelleen.

Haastateltavien mukaan Japanin markkinoille rantautuessa on siis oltava mukana hyvä tulkki, agentti tai konsultti, jolla on verkosto sekä tietämystä paikallisista tavoista.

Japanilaiset tilaavat usein pieniä määriä tavaraa ennen kunnon tilausta. Tällä ikään kuin tarkistetaan, vastaako laatu Japanin tasoa ja onko kauppakumppani sanojensa arvoinen.

"Ihmiset haluavat ensin tietää, onko henkilö luotettava. Sen vuoksi ihmiset kyselevät toisesta, esimerkiksi työkavereilta tai tutuilta tai jostakin. Sitten se leviää. Jos olet tehnyt hyvää työtä, he haluavat esitellä toiselle ja sillä tavalla maine leviää." (yrittäjä)

5.4 Pehmeä viestintätyyli ja viestin muotoilu

Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin, että japanilaiset eivät puhu suoraan vaan asioiden merkitykset on luettava rivien välistä. Japanilaiset eivät melkein koskaan sano suoraan ei tai kieltäydy jostain vaan kiertävät asian tai selittävät, miksi jokin asia ei käy tai se ei ole hyvä. Asian sisältöä tärkeämpi on se tyyli, miten viesti annetaan. Haastateltu konsulttiyrittäjä kertoi, että useat neuvottelut pysähtyivät viestintäkatkosten vuoksi. Useimmiten kuitenkin on ollut kyse pienestä asiasta, johon on löytynyt ratkaisu ja saatu sopimus päätökseen.

Sama pätee lahjakulttuuriin. Lahjaa tärkeämpää on se, miten se on paketoitu. Yksi haastateltavista kertoi, miten tärkeää on, että lahjapaketti on virheetön, oli kyse sitten kuinka pienestä lahjasta tahansa. Yritys, jossa haastateltava oli aikoinaan töissä, lähetti lahjat Suomesta pahvilaatikossa lentorahtina Tokioon ja siellä ammattipakkaaja kääri ne lahjapaperiin. Japaniin tulevan työntekijän voi olla vaikeaa ymmärtää sanattomia viestejä, jos ei ole paikallista tuntemusta tai henkilöä, joka tuntee paikalliset tavat.

Viestinnän roolin merkitys korostuu työntekijöillä, jotka niin sanotusti analysoivat ja tulkitsevat tietoa eteenpäin. Esimerkiksi Jetrolla on Helsingissä yksi edustaja, joka saa tiedot Lontoon yksiköltä, jotka puolestaan saavat omat aineistonsa, materiaalinsa ja määräyksensä Japanin yksiköltä. Haastateltu japanilainen apujohtaja oli myös tärkeässä viestijän roolissa. Hän saa enimmäkseen japanin kielellä linjaukset ja päätökset, jotka hänen on tulkittava suomalaiselle työyhteisölle. Molemmilla on valtaa suodattaa tietoa ja korostaa joitain linjauksia tai päätöksiä, mutta ei kuitenkaan samanlaista päätösvaltaa kuin Euroopassa johtavissa tehtävissä olevilla.

Useampi haastateltava kommentoi sitä, että Japanissa jokaisella työntekijällä on oma tehtävänsä, eikä osastojen välinen viestintä välttämättä aina toimi. Japanissa työntekijältä vaaditaan lehmän hermoja selittää asiat aina uudestaan ja uudestaan. Toinen asia joka toistui haastatteluissa, oli se, että Japaniin mentäessä täytyy olla henkinen ymmärrys siitä, että asiat kestävät.

”Siellä on jokaiselle jyvitetty joku osatyö. Sulta saattaa sitä samaa asiaa vä hän eri kantilta kysyä kolme eri ihmistä, jotka kaikki pakertaa siellä sitä omaa juttuansa eikä ne puhu kenellekään siitä. Sen takia täältäpäin kommunikointi on aika usein sitä, että saman asian joutuu kertomaan 17 kertaa.”
(toimitusjohtaja)

Suomessa olevat ekspatriaatit, eli pysyvästi maassa asuvat ulkomaalaiset ovat oman emoyhtiön tai organisaation kanssa viikoittain yhteydessä. Internet sekä pikaviestintäohjelmat kuten esimerkiksi Skype, Line, Viber ja Slack helpottavat työntekijöiden välistä viestintää. Eräs haastateltava toi esiin, että sähköpostilla viestiessä, cc kohtaan olevat henkilöt ovat tärkeitä eikä heitä koskaan saa poistaa, vaikka he eivät puhuisi englantia. He ovat haastateltavien mukaan tärkeitä ihmisiä päätöksenteossa, sillä päätökset tehdään aina ryhmässä.

Muutama haastateltavista oli sitä mieltä, japanilainen työyhteisö on tiiviimpi kuin suomalainen. Japanilaiset työntekijät mainitsivat haastatteluissa, että työpäivän jälkeinen publi-ilta tai karaokepaikassa vierailu ovat tärkeitä paikkoja keskustella töistä epävirallisesti, päästellä höyryjä sekä ylläpitää tunnesidettä työtovereihin.

*“At first impression are kind of same as Finnish but we are using drinking time after work to have a more conversation and better relationship.”
(Production manager)*

*”yksi sellainen vakiosana firmassa, henkilö joka lähtee, sanoo, ”minä lähdän aikaisemmin kuin sinä” ja sitten henkilö, joka vielä jää töihin niin hän sanoo ”otsukara sama deshita eli olet väsynyt”. Se tarkoittaa, että olet tehnyt tämän päivän työt. Se tarkoittaa molemmin puolin hei hei. Sori, että minä lähdän aikaisemmin kuin sinä. Sellainen vuorottelusana on todella mukava.”
(correspondent)*

5.5 Markkinoihin ja paikalliseen liike-elämään tutustuminen

Ennen Japaniin lähtöä tulee tehdä markkinatutkimusta ja arvioida, onko oma tuote tarpeeksi hyvä maan markkinoille. Vaikka tuote olisi loistava, se ei tarkoita, että se menestyisi Japanissa. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että olisi tärkeää käydä paikan päällä tutustumassa kulttuuriin, tuotetarjontaan ja laatuvaatimuksiin. Haastateltavat mainitsivat myös, että Japanissa neuvotteluissa menee oma aikansa. Neuvotteluissa olisi

suositeltavaa käyttää tulkkia tai paikallista konsulttia, sillä se helpottaa huomattavasti sanattomien viestien ymmärtämistä.

”Ensimmäiset tapaamiset olivat vähän niin kuin tutustumista ja näin. Sit ehkä päästiin muutamasta asiasta ja aukesi se semmoinen yhteinen ymmärrys, sit seuraavassa tapaamisessa menttiin siihen syvemmälle ja välillä käyty niin kuin puhelimitse ja välillä paikan päällä niitä asioita.” (markkinointijohtaja)

*”Bisnesviestinnässä on enemmän sitä formaaliutta kuin suomalaisessa. Tietyt tavat, kohteliaisuus, käytännöt ovat ehkä tiukempia kuin suomalaisessa bisnesviestinnässä ja niin kuin puhuttiin niin ne yksityiskohdat.”
(markkinointijohtaja)*

Suomen maa brändi on monen haastateltavan mukaan hyvä, joten suomalaisilla yrityksillä on hieman etumatkaa luottamuksen saamisessa ja neuvotteluissa verrattuna joihinkin muihin maihin. Suomalaiset nähdään reiluina, rehellisinä, joustavina sekä vaatimattomina. Eräs haastateltava oli kuullut kauppahuoneen myyntimieheltä, että Pohjoismaista suomalaisten kanssa on helpointa tehdä kauppaa. Haastateltavien mielestä suomalaisten pitäisi korostaa omaa osaamistaan enemmän.

Kaksi haastateltavista mainitsi, että välillä suomalaiset yritysten viestit ovat harvasanaisia siinä mielessä, etteivät he selitä, miksi jokin asia ei onnistu tai eivät anna vaihtoehtoja toimintatapaa. Esimerkiksi jos on sellainen tilanne, että pitäisi tehdä pidempää päivää, niin suomalainen saattaa sanoa vain, että ei sovi, eli hän ei pysty jäämään. Japanilainen puolestaan pahoittelee ja yrittää jättää kuitenkin mahdollisimman sopuisan ja miellyttävän ilmapiirin jälkeensä. Haastateltava ehdotti, että suomalaiset voisivat pehmeämmin selittää asiat.

Toinen esimerkki oli sellainen, että japanilainen kauppias pyytää suomalaista siirtämään lomaa ja suomalainen kieltäytyy ja sanoo, että se ei sovi. Silloin suomalainen voisi selittää japanilaiselle, että Suomessa on erilainen lomajärjestelmä kuin Japanissa ja, että esimerkiksi puolison kanssa on sovittu jo menoa. Japanilainen konsulttiyrittäjä kertoi haastattelussa, että japanilaiset asiakkaat ovat kokeneet hänen kulttuurintietämyksen auttavan kaupantekoa. Haastateltava mainitsi, että toisen kulttuurin arvojen ja mentaliteetin ymmärrys on tärkeää, sillä niillä on suora vaikutus liike-elämään.

5.6 Japanilainen asiakas on kuningas

Jokainen haastateltava mainitsi japanilaisten asiakkaiden vaativuuden. Japanilaiset kuluttajat ovat tottuneet hyvään palveluun ja valittavat herkästi huonosta palvelusta. Asiakaspalvelun on siis oltava virheetöntä ja esimerkiksi tuotteiden jakelun ja huollon nopeaa. Japanissa asiakkailla on selkeästi enemmän valtaa kuin myyjillä tai yrityksillä

kuin Suomessa. Muutaman haastateltavan mukaan japanilaiset kuluttajat suosivat omia tuotteita mieluummin kuin ulkomaisia.

”japanilaiset tuotteet ovat yleisesti ottaen aika hyviä ja sitten täällä on kuitenkin sellainen vielä, että japanilaiset tuotteet mielletään paremmiksi kuin Japanin ulkoa tulevat tuotteet. Eli ei sinällään mitään kaupan esteitä ole välttämättä niin, mutta tavallaan ihmisten tällainen mind set on ehkä sellainen, että japanilainen tuote on aina paras.” (maajohtaja)

Maassa on tehtävä paljon töitä päästäkseen mukaan kilpailuun, mutta myös pysyäkseen siellä. Jos ei täytä laatuvaatimuksia, niin suhteellisen nopeasti joutuu kilpailun ulkopuolelle. Suomalaisen kulttuurin kuuluva tiukka työaika ei päde Japanissa. Siellä on joustettava menestyäkseen. Muutama haastateltavista kommentoi töiden tehokkuutta. Töitä tehdään ajallisesti paljon, mutta tuottavuus on silti heikkoa.

”Japani on niin tarkka, ihan yksityiskohtainen. Ja ongelma on se, että kenelle tahansa tulee virheitä, mutta Japanissa kuluttajat ovat niin tiukkoja.” (correspondent)

”Ensin kannattaa olla jonkun kanssa mukana oppimassa, miten se tehdään. Se on paras paikka oppia. Miten ihmiset reagoivat, toimivat, mitä kannattaa sanoa, millä äänellä, milloin kannattaa vetäytyä ja milloin aggressiivisesti painaa. Siihen tarvitaan myös ihmistaitoa, viestintätaidon lisäksi.” (yrittäjä)

”Finnish business communication is more casual I think, equal. For buyer and supplier, they are in positions that are equal. On the other hand, in Japan buyer is stronger than supplier is.” (Production Manager)

5.7 Japanilainen työkuultuuri

Tutkimus vahvistaa teorian siitä, että japanissa käytetään työkiertoa hyvinkin monessa eri yrityksessä. Kuusi seitsemästä haastateltavasta mainitsivat työkierron, joista neljä olivat itse kokeneet sen jossain vaiheessa elämää. Kaikki neljä japanilaista haastateltavaa oli lähetetty työkomennukselle, joista kaksi jäi pysyvästi Suomeen. Miespuoliset työntekijät olivat saaneet noin viikon harkinta-ajan ja perheensä mukaan Suomeen työkomennuksen ajaksi. Kirjallisuuslähteiden mukaan nuoret japanilaiset työntekijät eivät ole erityisen halukkaita lähtemään työkomennukselle. Haastateltavat japanilaiset ovat nuoria, ja heidän perheensä on pitänyt ulkomaille lähtöä mahdollisuutena, jonka vain harva saa.

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että japanilaiset ovat sopeutuvaisempia ympäristöön kuin suomalaiset. He tekevät oman sopeutumisen eteen enemmän töitä kuin eurooppalaiset. Syynä on varmaan kollektiivinen yhteiskunta. Työkomennuksessa olevat työntekijät ovat ottaneet suomalaisen lisänimen, joka on painettu myös käyntikorttiin. Työtovereiden on näin kuulemma helpompi kutsua heitä. Japanilaiset työntekijät sopeuttavat käytöksensä länsimaalaiseen tyyliin esimerkiksi kättelemällä vieraita, vaikka

vieraat olisivat tulleet Japaniin. Eräs haastateltava mainitsi Kaizen-filosofian merkityksen elämässään. Hän haluaa jatkuvasti kehittyä ja niinpä tekee sen eteen joka päivä töitä:

"I'm making effort to learn English. Normally I wake up at five thirty or five forty, 15 or 20 minutes every morning I study English and then going to work." (Production Manager)

Japanin työkuultuuri on hyvin ihmiskeskeinen. Päätökset tehdään aina yhdessä eikä kenelläkään ole yksin valtaa asioista. Viikon aikana on lukuisia palavereja ja kokouksia, joissa asiat niin sanotusti sovitaan. Kokoukset eivät kuitenkaan haastateltavien mukaan ole keskustelufoorumeja, joissa oikeasti vaihdettaisiin mielipiteitä ja ideoitaisiin uusia tapoja toimia, vaan pikemminkin muutama henkilö on äänessä ja osa nukkuu.

"Jotkut suomalaiset sanoivat Brysselissä, että japanilaisen pitää kysyä pääkonttorilta Japanista, saako ostaa kynän. Niin se on sillä tavalla äärimmäinen. Jopa semmoinen maine on olemassa. Suomessa jos kerran sinä olet päällikkö, niin sinä voit päättää omalla tasolla." (korrespondentti)

5.8 Kulttuurierot työelämässä

Aineiston perusteella kaksi suurinta eroa työkuultuurissa olivat lomiin ja ylitöihin suhtautuminen. Japanilaisille yrityksille suurin yllätys Suomessa on lain velvoittamat lomien, joista suomalaiset kuulemma pitävät tiukasti kiinni. Suomalaisilla on vuonna 2018 12 virallista pyhäpäivää ja 25 vuosilomapäivää eli yhteensä 37 vapaapäivää. Japanilaiset työntekijät eivät pidä melkein koskaan täysiä lomia, mutta Japanissa on kuitenkin keskimäärin 17 virallista pyhäpäivää vuodessa. Pyhäpäivien lisäksi japanilaiset pitävät keskimäärin kymmenen päivää lomaa eli yhteensä he pitävät keskimäärin 27 vapaapäivää, minkä lisäksi muutaman arkipyhän, jotka eivät virallisesti ole arkipyhä, mutta jotka työnantajat antavat lähes poikkeuksetta vapaiksi. (Suomen suurlähetystö 2014; Suomen Yrittäjät.)

Karkeasti ottaen maiden välillä on siis viikon ero lomissa, suurin ero lienee siis arkipyhien korvauksissa, sillä Suomessa maksetaan palkkaa niistä pyhistä, joista on työehtosopimuksessa säädetty. Sairaslomat ovat toinen ihmettelyn aihe. Suomessa maksetaan sairauskorvausta, mutta Japanissa sairauspäivät otetaan pois vuosilomasta. Toki Japanissa on sairausloma, jos sairastaa jotain vakavaa, mutta esimerkiksi flunssaan tai päänsärkyyn käytetyt sairauspäivät otetaan pois vuosilomasta.

"Syy miksi japanilaiset eivät ota lomaa on siksi, että vaivaa työkavereille. Se oli jonkin aikaa numero ykkönen. Nyt varmaan tämä ensimmäinen syy on muuttunut. Silloin enemmän stressiä, että omat työt joutuvat tekemään työkaveri." (korrespondentti)

*“Almost all Finnish person have target but family time is more important than job. But for Japanese person priority is job. I think that is main difference.
“(Production Manager)*

Eräs haastateltava kertoi, että suomalaiselle täytyy selittää, miksi suunnitelma on muuttunut ja jokin asia täytyy tehdä työelämässä saman päivän aikana, vaikka määräaika olisi viikon lopussa. ”Muuten suomalainen vartalo ei toimi, suomalainen miettii, onko tässä järkeä” hän kuvailee. Tämä on joillekin ekspatriaateille eli ulkomailla työskentevälle japanilaiselle haastavaa, sillä usein pyyntö tulee Japanin puolelta eikä ole aikaa selittää, miksi suunnitelmat muuttuivat. Kyse on pitkälle menevästä hierarkiasta. Haastateltavan mukaan japanilaisetkin haluavat tietää syyn, mutta eivät kysy, sillä se tuntuu heistä itsekkäältä.

Muutama haastateltava kommentoi, että japanilainen johtaminen ja työkuulttuuri ovat muuttumassa. Aiemmin työsuhteet olivat lähes elinikäisiä eikä työntekijöitä irtisanottu. Työmarkkinat muuttuvat siten, että nyt on aiempaa enemmän määräaikaista ja osa-aikaista työsuhteita. Erään haastateltavan mukaan Suomessa, jos yrityksellä menee huonosti, niin on ollut tapana vaihtaa johtaja tai antaa tälle potkut. Japanissa puolestaan yritetään yhdessä ratkoa ongelma ja niin onnistumiset kuin virheetkin ovat koko tiimin syytä tai ansiota – ei vain johtajan. Tämä on luonut vahvaa ryhmähenkeä ja hyvää ilmapiiriä töissä.

6 Pohdinta

Pohdinta luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja mietitään, miten niitä voidaan käyttää hyväksi työelämässä. Luvussa pohditaan myös suomalaisten yritysten mahdollisuuksia ja haasteita Japanin markkinoilla Swot-analyysin avulla. Tässä osiossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja oppimisprosessia. Lopuksi tiivistetään tutkimuksen loppupäätelmät ja annetaan lyhyitä ohjeita yrityksille, miten kannattaa viestiä japanilaisten kanssa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten japanilainen viestintä vaikuttaa yhteistyöhön liike-elämässä ja mitä tulee ottaa huomioon kommunikoidessa japanilaisten kanssa. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli se, että mitä ominaispiirteitä japanilainen yritysviestintä sisältää ja miten se eroaa suomalaisesta viestinnästä.

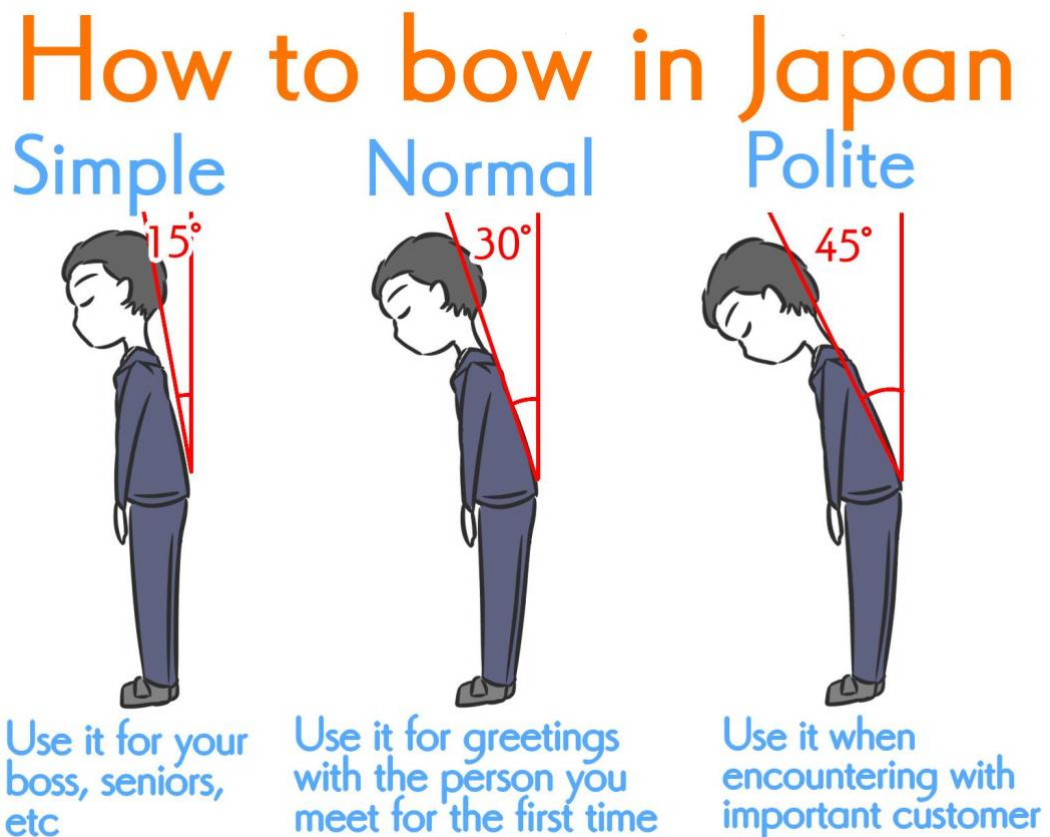
6.1 Tulosten analysointi

Tutkimus osoittaa, että viestintätaidoilla on suuri merkitys japanilaisessa liikeviestinnässä. Suomalaisyrietykset tapaavat yhä lähteä valloittamaan Japanin markkinoita pelkät faktat matkalaukussaan, mutta sen lisäksi täytyy osata viestiä oikein omasta osaamisesta. Teknisen osaamisen lisäksi tarvitaan kielitaitoa, kulttuurintuntemusta ja vuorovaikutustaitoja.

Japaniin lähtiessä on oltava selkeä suunta, päättäväisyyttä ja hyvä strategia. Japanissa on vakuutettava, että oma tuote on parempi tai jollain tavalla hyödyllisempi kuin vastaava paikallinen tuote. Luottamuksen saaminen edellyttää paikalla käymistä, todennäköisesti useamman kerran ennen sopimuksen syntyä. Tutustumalla paikalliseen tapakulttuuriin kunnolla ja käyttäytymällä sen mukaisesti voimme vahvistaa jo olemassa olevaa hyvää kuvaa Suomesta ja suomalaisista. Japanilaista tapakulttuuria voi opetella ja harjoitella esimerkiksi Suomessa erilaisilla kursseilla ja teemailloilla.

Tutkimus vahvistaa teorian siltä osin, että japanilaiset ovat ihmissuhdekeskeisiä liike-elämässään. Lähes kaikki haastateltavat painottivat henkilökohtaisen viestinnän tärkeyttä. Paikan päällä käymistä pidettiin oleellisena asiana ja sen avulla osoitetaan sitoutumista. Japanilaiset haluavat tutustua neuvotteluosapuoleen ja yrityksen taustaan ennen kuin ryhtyvät tekemään kauppaa. Lehtipuu kehottaa yrityksiä viestimään avoimesti arvoistaan ja vastuullisuudestaan. Aineisto vahvistaa myös sen, että japanilaiset haluavat paljon yksityiskohtaista tietoa ja aikaa sen analysoimiseen ennen kuin tekevät päätöksen.

Japanilaiset arvostavat sitä, että ylimmän johdon edustaja saapuu kohteliaisuuskäynnille. Tapaamisissa tai neuvotteluissa olisi hyvä huomioida yrityksen vanhinta henkilöä. Neuvottelut voivat alkaa hiljaisuudella, jota ei kannata keskeyttää. Kuunnellessa voi nyökytellä ja osoittaa välikommenteilla olevansa aidosti läsnä tilanteessa. Usein Suomessa käydään itse hakemassa kahvit, mutta japanilaiset arvostavat palvelua. Japanissa vieraasta pidetään hyvää huolta, ja tapahtuman isäntä huolehtii, että lasi ja vatsa ovat täynnä. Vieraita vastaanottaessa olisi hyvä olla assistentti tai joku muu henkilö, joka tarjoilee kahvit ja maistiaiset. (Lehtipuu 2010, 136.)



Kuva 5. Aika Sugin luoma ohje, miten kumarretaan Japanissa

Neuvottelujen alussa voi pitää myös lyhyen kiitospuhe. Siinä voi kiittää esimerkiksi siitä, että kumppani on löytänyt aikaa neuvotteluille ja toivoa hyvää ja pitkäjänteistä yhteistyötä. Ennen seminaaria tai luontoa voidaan kannattaa pahoitella sitä, että ei puhu hyvin japanin kieltä tai että vie yleisön aikaa. Pahoittelut ja anteeksipyynnöt eivät koskaan ole Japanissa ylimääräisiä. Se ei välttämättä tarkoita sitä, että ollaan oikeasti pahoillaan vaan se kuuluu tapoihin. Sillä osoitetaan kunnioitusta toisia kohtaan ja viestitään, että vastapuoli on huomioitu. (Lehtipuu 2010, 54–55.)

Kuva 5 osoittaa oikean kumarrustekniikan. Ensitapaamisessa voi kumartaa 15 asteen kulmassa, jos ei ole varma, missä asemassa toinen henkilö on. Japanilaiset eivät odota

ulkomaalaisten kumartavan, mutta ele osoittaa kunnioitusta japanin kulttuuria kohtaan sekä antaa hyvän ensivaikutelman. Niin kuin kuvasta näkyy, kumarruksen syvyys riippuu siitä, kuinka tärkeässä asemassa toinen henkilö on. Yleensä molemmat henkilöt kumartavat sekä tervehtiessä että lähtiessä. Julkisissa anteeksipyyntöissä voidaan nähdä myös syvin kumarrus, mikä ei ole kovin yleinen.

How to give and receive "meishi" in Japan



Kuva 6. Aika Sugin luoma ohje, miten annetaan käyntikortti Japanissa

Kuvassa 6 näytetään, miten tulee antaa meishi eli käyntikortti oikein. Käyntikortti tulee aina antaa kahdella kädellä teksti lukijaan päin. Käyntikortin tekstin on hyvä olla sekä englannin että japanin kielellä ja niitä tulee varata runsaasti mukaansa. Käyntikortti myös vastaanotetaan aina kahdella kädellä, jonka jälkeen käyntikorttia kohtaan tulee osoittaa kiinnostusta. Käyntikorttia ei saa koskaan rutata tai laittaa takataskuun eikä siihen saa myöskään kirjoittaa tai piirtää mitään. Helpointa on laittaa se neuvotteluissa esimerkiksi pöydälle itsensä eteen, jolloin on myös helpompi tarkistaa vastapuolen nimi ja titteli.

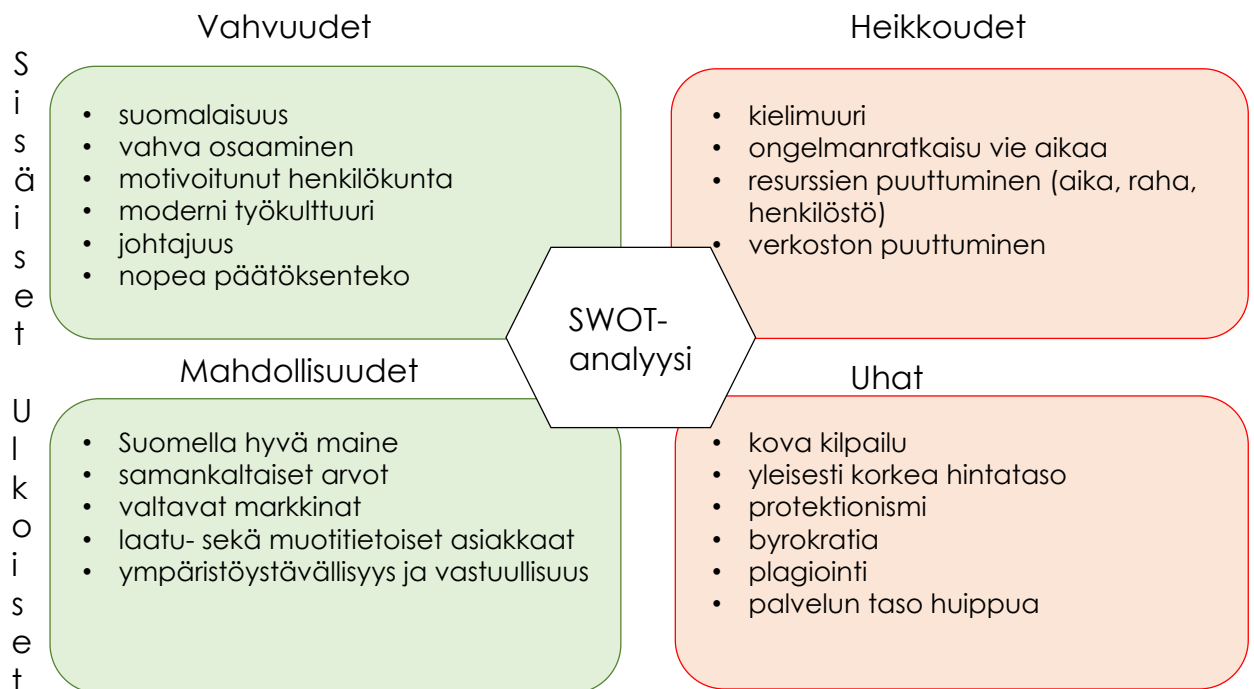
Suomalaisten olisi hyvä pehmentää omaa viestintätyyliään ja japanilaisten taas selkeyttää viestintää. Japanilaisille on hyvin tärkeää, miten asiat sanotaan. Kaikessa viestinnässä on muistettava kohteliaisuus. Sähköpostiviestinnässä kannattaa puhua "meistä" tai käyttää teitittelymuotoa. Vaikka sopimusta ei tulisi, on silti annettava mieluisa kuva. Positiivinen

kuva yrityksestä jättää muistijäljen ja voi olla, että japanilainen suosittelee yritystä jollekin toiselle tai antaa kontaktin, jolla pääsee asiassa eteenpäin. (Lehtipuu 2010, 134.)

Suurin ristiriita tutkimuksessa ilmeni siinä, että teorian mukaan japanilainen työyhteisö on kuin perhe. Esimiehet osallistuvat hääjuhliin sekä hautajaisiin. Käytännössä kuitenkin aineiston mukaan töissä ei puhuta omasta elämästä eikä työtoverit esimerkiksi tiedä, monta lasta tai lemmikkiä kenelläkin on.

6.2 Japanin markkinoiden mahdollisuudet ja haasteet

Taulukko 1 havainnollistaa suomalaisten yritysten vahvuuksia ja heikkouksia pääpiirteittäin swot-analyysin avulla. Swot-analyysi on tehty Nichi-Fin shoubai kyouryoku – kirjan perusteella. Analyysin vahvuus osiosta voidaan poimia vahva Suomi-brändi. Suomalaisia pidetään luotettavina ja meidän koulutusjärjestelmää, luontoa ja muotoilua ihailaan. Niin kuin tutkimuksessa on aiemmin mainittu, Suomessa on paljon osaamista ja olemme kärkisijoilla monessa asiassa. Suomalaisessa kulttuurissa kasvaneina, olemme oppineet kuuntelemaan muita. Siedämme hiljaisuutta ja aidosti kuuntelemme, mitä toisella on sanottavana (Lehtipuu 2010, 18).



Taulukko 1. Suomalaisien yritysten Swot analyysi Japanin markkinoilla

Markkinoinnin viikolla vuoden 2016 syyskuussa mainostoimisto McCann Helsinki Oy:n toimitusjohtaja Petteri Lillberg piti seminaaripuheen messukeskuksessa. Lillberg kertoi kuulijoille, että suomalaiset osaavat myydä, viestiä ja mainostaa, mutta eivät kerro siitä

tarpeeksi maailmalle. Lillbergin puhe tiivistyi ajatukseen siitä, että Suomessa luodaan ja keksitään eri aloilla jatkuvasti uutta ja erilaista. Lillberg kuvaili puheessaan myös humoristisesti suomalaisen ujoa ja nöyrää luonnetta, mutta korosti samalla suomalaisten olevan erittäin hyviä kuuntelijoita. Kuuntelemisen jalo taito auttaa meitä siirtämään omia ideoitamme ja muokkaamaan niitä toisenlaiseen ympäristöön, kun taas monet muut maat siirtävät yrityksiään sellaisinaan toiseen maahan ymmärtämättä kulttuurista kontekstia. Tästä esimerkkinä ruotsalainen sisustustavaratalo Ikea.

Swot-analyysin heikkouksiin on laitettu puutteelliset resurssit kuten ajan, rahan tai henkilöstön vaje. Japanilaiset hakevat pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita, jotka lunastavat lupauksensa ja pystyvät toimittamaan tuotteet ajoissa. Luottamuksen saaminen kestää ja neuvotteluja voidaan käydä hyvinkin pitkän aikaa. Toisena heikkoutena voidaan pitää kielimuuria, sillä japanilaiset puhuvat yleisesti ottaen huonosti englantia. Sitkeällä yrittämisellä, suomalaisella sisulla ja nöyrällä asenteella voi kuitenkin saada sopimuksen aikaiseksi. Japanilaiset ovat luotettavia kumppaneita ja ovat lojaaleja huonoinakin aikoina.

Swot-analyysin mahdollisuus osiossa on Suomen hyvä maine, samantyyppiset arvot, markkinoiden valtava koko, laatu- ja asiakkaat sekä vastuullisuus liiketoiminnassa. Meillä on maine suhteen etumatkaa muihin kilpailijoihin. Arvomme ovat osittain samankaltaiset kuin japanilaisilla. Rakastamme luontoa, rauhallisuutta sekä puhtaita, yksinkertaisia linjoja. Olemme molemmat ujoa kansaa emmekä tee itsestämme numeroa. Suomalaisten ja japanilaisten arvot kohtaavat ympäristö – ja vastuullisuusasioissa. Yrityksen kannattaa ehdottomasti kertoa suomalaisuudesta sekä vastuullisuudesta ja miten se näkyy yrityksen tuotteissa tai palveluissa.

Japanilaiset asiakkaat ovat muoti- ja trenditietoisia. Suomalais-Japanilaisen Kauppakamarin mukaan ”japanilaiset kuluttajat käyttävät enemmän rahaa hankintoihinsa kuin mikään muu kansakunta Aasiassa”. Monet nuoret sinkut asuvat pitkään kotona, joten he tuhlaavat palkkansa ravintoloihin ja shoppailuun. Kotiäidit harrastavat kukkien asettelua, opiskelevat teeseremonian saloja sekä käyvät ostoksilla. Eläkeläiset puolestaan ajattelevat, että pitkän työuran jälkeen he voivat hemmotella itseään matkustelemalla ja uusilla merkkituotteilla. Suomalaisilla yrityksillä on erittäin hyvät mahdollisuudet menestyä Japanin markkinoilla sen vuoksi, että Japanissa arvostetaan laatua.

Uhat osiossa on kova kilpailu, yleisesti korkea hintataso, markkinoiden suojeleminen ulkomaalaisilta yrityksiltä, byrokratia, plagiointi ja korkea vaatimuustaso. Japanin markkinat ovat isot, mutta myös kilpailevia tuotteita ja yrityksiä on runsaasti. Japani on sijalla 9 maailman kalleimman maan tietokannassa. Tietokantaan on kerätty dataa

asumisen, julkisen liikenteen sekä elintarvikkeiden hinnoista (Numbeo 2018). Japani on byrokraattinen maa ja siellä joutuu täyttämään paljon lomakkeita ja lappuja. Ulkomailla tehdyt laatutodistukset eivät kelpaa ja muutoinkin standardit eroavat eurooppalaisesta. Plagiointia esiintyi erityisesti 1960-luvulla, mutta tänä päivänä riski on suhteellisen pieni.

Uhat osiossa on myös japanilaisten kuluttajien laatuvaatimukset. Japanilaista palvelukulttuuria sanotaan maailman parhaaksi. Japanilaisessa palvelukulttuurissa asiakasta on rinnastettu kuninkaaseen tai jumalaan ja palvelijan täytyy palvella niin, että asiakas tuntee olevansa arvokas ja tärkeä. Isoissa tavarataloissa ensimmäisiä asiakkaita odotetaan, heille kumarretaan ja vasta sen jälkeen lähdetään osastolle tekemään töitä. Japanin lentokentällä voi nähdä työntekijän kumartavan lähtevälle koneelle ja vilkuttavan perään.

Se mitä saa muissa maissa lisärahalta, kuuluu Japanissa usein palveluun. Useissa myymälöissä rahat lasketaan eri huoneessa, jotta asiakas ei näkisi maksupuolta. Ostettu tuote on äärimmäisen kauniisti pakattu ja pakettiin laitetaan usein päällimmäiseksi origami eli taiteltu esine. Isot tavaratalot soittelevat parhaimpien asiakkaidensa perään, kyselevät vointia sekä kutsuvat ostoksille. Lähikaupoissa puolestaan myyjä saattaa laittaa mukaan ruokailuvälineet tai nenäliinapaketin samaan aikaan kun hän pakkaa ostokset kassiin. (Lehtipuu 2010, 102; Massey 2008, 183.)

Japanin mittasuhteilla pieni markkinarako voi olla suomalaiselle yritykselle tuottava. Japanissa kyseinen markkinarako voi olla muutama miljoona, mikä on Suomen markkinoihin verrattuna suhteellisen hyvä. Japaniin lähtiessä kannattaa kuitenkin miettiä tarkkaan, onko yrityksellä tarpeeksi resursseja ja vastaako tuote paikallista laatua. Jos yrityksesi haluaa lähteä Japanin markkinoille kannattaa ottaa yhteyttä Suomen Japanin suurlähetystöön, Suomalais-japanilaiseen kauppakamariin, Business Finlandiin, Suomen Japanin instituuttiin tai Tekesiin. Organisaatioilla on ajankohtaista tietoa markkinoista, hyvä verkosto sekä tuntemus paikallisesta kulttuurista.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Ennen tutkimukseen ryhtymistä tutkittiin Theseus- sekä HHFinna-palveluista aiempia opinnäytetöitä. Tutkimuksen teoriaosuuteen käytettiin aikaa, jotta teemat olisivat tutkittavan ilmiön kannalta keskeisiä. Aihetta koskevaa tutkimuskirjallisuutta etsittiin Suomen suurlähetystön, valtion sekä Haaga-Helian kirjastoista. Verkosta on löytynyt useita hyödyllisiä uutisia ja artikkeleja.

Tiedon luotettavuus on varmistettu oikeilla lähde- ja viitemerkinnöillä sekä suhtautumalla kriittisesti kirjallisuuteen. Tutkimusprosessi eli tutkimuksen eteneminen on myös kuvailtu yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyössä on pyritty käyttämään mahdollisimman ajankohtaisia ja tuoreita teoksia, tosin muutama lähde on enemmän kuin viisi vuotta vanha, sillä tuoreempaa ei löytynyt. Kaikki tutkimuksen valokuvat ovat tutkijan itse ottamia ja kaksi piirroskuvaa on tehty tätä tutkimusta varten ja niiden käyttämiseen on kysytty lupa. Työn alussa on mainittu myös tutkijan tausta eli vaihto-opiskelu Japanissa ja motiivi työhön eli oma kiinnostus. Oma kokemus on kuitenkin pyritty loppuun saakka pitämään poissa työstä ja tutkimaan asiaa mahdollisimman objektiivisesti.

Tutkimukseen pyydettiin mukaan laaja joukko eri toimialoilta. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, joka on tutkimuksen kannalta hyvä määrä. Tutkimukseen osallistui eri ikäisiä ja eri sukupuolta olevia henkilöitä, jotta saatiin mahdollisimman laaja otanta. Luotettavuutta varmistettiin haastattelemalla sekä suomalaisia että japanilaisia. Ennen haastattelua on esitetty tutkimuksen tarkoitus ja kerrottu, miten prosessi tulee etenemään.

Teemahaastellun vastauksia ei voida yleistää, sillä haastateltavat kertoivat omat mielipiteensä ja kokemuksensa. Teemahaastattelussa olisi voinut käyttää enemmän yrityselämään ja viestintään viittaavia kysymyksiä.

Opinnäytetyö vei enemmän aikaa kuin olin kuvitellut, joten olen iloinen, että aloitin sen tarpeeksi ajoissa. Olin alusta asti hyvin motivoitunut ja kiinnostunut Japanista. Oma uteliaisuus ja tiedonjano toimivat työn voimavarana. Aiheen määrittely aiheutti alussa päänsäryä, mutta toisaalta toimeksiantajan puuttuessa sain itse valtaa päättää, mistä aiheesta tutkimuksen teen. Tutkimuksen aikana opin valtavasti uutta Japanista ja toivon, että pääsen hyödyntämään Japanin kiinnostustani ja kielitaitoani tulevaisuudessa.

Haastateltavien saaminen vei aikaa, sillä varsinkin japanilaisia yrityksiä on vaikea saada mukaan tutkimuksiin. Otin hyvissä ajoin yhteyttä yrityksiin ja osa yrityksistä vastasi nopeasti, joillakin vastaamisessa kesti viikko ja suurin osa ei vastannut mitään. Sinnikkäällä työllä sain seitsemän haastattelua ja pääsin seuraavaan vaiheeseen eli litterointiin. Litterointi oli kieltämättä hitain ja aikaa vievin osuus. Ennen tutkimuksen julkistamista haastateltaville annettiin mahdollisuus lukea ja kommentoida työtä.

Haastattelujen aikana oman verkoston merkitys japanilaisessa kulttuurissa korostui. Kohdeyrityksiä etsiessä huomasin, että japanilaisten yritysten verkkosivuilla ei ollut yhteyshenkilöitä ja usein heillä oli täytettävä yhteyslomake. Suomalaisiin yrityksiin verrattuna tämä oli suuri ero, sillä monella suomalaisella yrityksellä on nimet kuvineen esillä. Tutkimukseen oli haastavaa saada osallistujia, varsinkin japanilaisia. Haastateltavat

olivat kuitenkin hyvin avuliaita ja ohjasivat minut seuraavan haastateltavan luokse tai antoivat omia kontakteja, joihin kannattaa ottaa yhteyttä. Kyseinen toimintatapa on kuitenkin sinällään ongelmallinen, sillä tällä menetelmällä päädytään tietyn sosiaalisen kuplan sisälle.

Tutkimusta voisi jatkaa eri tavalla. Yhtenä vaihtoehtona olisi tehdä mielikuvatutkimus Suomesta japanilaisten silmin tai tutkia tarkemmin suomalaisten viestintätapoja: minkälaisia me suomalaiset olemme viestijöinä ja miten voisimme mahdollisesti kehittyä? Mitkä ovat vahvuutemme ja heikkouksemme ulkomaalaisten (tai eri kulttuurien edustajien) silmissä? Voisi olla mielenkiintoista tietää, miten pohjoismaalaisten ja aasialaisten näkemys suomalaisista viestijöinä eroaa.

6.4 Loppusanat

Suomalaisilla yrityksillä on erittäin hyvät mahdollisuudet laajentua Japanin markkinoille. Japanin markkinoille laajentuminen vie kuitenkin aikaa, mikä on hyvä pitää mielessä. Oikean jälleenmyyjän, agentin tai yhteistyökumppanin merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa. Verkostolla on suuri merkitys Japanin kaltaisessa luottamustaloudessa, jossa yksi suosittelee toiselle, ja toinen kolmannelle ja niin edelleen.

Tietokirjailija Malcolm Gladwell (2015, 68) on esitellyt kirjassaan leimahduspiste, että pieni määrä ihmisiä voi aloittaa buumin. Gladwell jaottelee nämä ihmiset kolmeen ryhmään: tietäjiin, myyntimiehiin ja yhdistäjiin. Yhdistäjät ovat niitä henkilöitä, joilla on laaja sosiaalinen piiri, johon kuuluu ihmisiä eri yhteiskuntaluokista. Jos yhdistäjän saa kiinnostumaan Suomesta ja suomalaisesta tuotteesta, se voi edesauttaa yrityksen menestymistä.

頑張って！

どうもありがとうございました。(kiitokset)

6.5 Suomalainen viestinnän samurai



Kuva 7. Aika Suqin luoma viestinnän samurai

Lähteet

Bramble, P. 2012. Culture Shock! Japan. Marshall Cavendish Editions. Tarrytown, NY.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2016. Ajankohtaista. Japani, kauppapolitiikka. Suuntana Japani – yhteistyömahdollisuuksia biotaloudesta arktiseen osaamiseen. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2016/03/01/suuntana-japani-yhteistyomahdollisuuksia-biotaloudesta-arktiseen-osaamiseen/>. Luettu: 7.4.2018.

Engel, D., Szerlip, B. & Watson, T. 2001. Passport Japan: your pocket guide to Japanese business, customs & etiquette. Novato. USA. World Trade Press.

Fili 2017. Mitä on kirjallisuusvienti? Tilastoja ja selvityksiä. Luettavissa: <https://www.finlit.fi/fili/kirjallisuusvienti/tilastoja-ja-selvityksia/>. Luettu: 17.1.2018.

Gladwell, M. 2015. Leimahduspiste. Wsoy. E-kirja. Suomi.

Haghirian, P. 2010. Understanding Japanese management practices. New York: Business Expert Press.

Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. 2012. Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Rev and updated 3rd ed. London. Nicholas Brealey.

Helsingin Sanomat 2017. Ulkomaat. Japanissa ennätysmäärä turvapaikanhakijoita – vain kolme hakemusta hyväksyttiin alkuvuonna. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005393655.html>. Luettu: 28.2.2018.

Helsingin Sanomat 2018. Ulkomaat. Onko muumilaakso Suomessa? – Japanissa nousi kohu valtakunnallisen yliopistokeen maantieteen kysymyksestä. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005526685.html>. Luettu: 9.4.2018.

Helsingin uutiset 2016. Makumaailma. ”Siellä on vauvakisuja!” – Kissakahvilan uudistukset kuohuttavat mieliä. Luettavissa: <https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/430365-siella-on-vauvakisuja-kissakahvilan-uudistukset-kuohuttavat-mielia>. Luettu: 5.4.2018.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki. Tammi.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi. Porvoo. WSOY.

Ilta-Sanomat 2017. Taloussanomat. Marimekon toimitusjohtaja listaa, miksi japanilaiset fanittavat yhtiötä: ”Leikkisyys, omaperäisyys, pilke..”. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005453298.html>. Luettu: 9.4.2018.

Ilta-Sanomat 2013. Matkat. Järkyttävät erot lomapäivien määrissä – katso listaus, jossa Suomi pärjäsi hyvin. Luettavissa: <https://www.is.fi/matkat/art-2000000597328.html>. Luettu: 19.4.2018.

Kaleva.fi 2005. Ulkomaat. vain naisille varatut junanvaunut kismittävät japanilaismiehiä. Luettavissa: <http://www.kaleva.fi/uutiset/ulkomaat/vain-naisille-varatut-junanvaunut-kismittavat-japanilaismiehia/211400/>. Luettu: 9.4.2018.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanemura, Y. 5.4.2017. Lehtori. Sub-cultures and Philosophies in Japan. Osaka Gakuin University. Luento. Osaka.

Karvinen, L. 2014. Riisiä tiskin alta. Gummerus Kustannus Oy. Norhaven.

Kauppalehti 2016. The Economist: Japani avautuu maahanmuuttajille. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/the-economist-japani-avautuu-maahanmuuttajille/E9JewACk>. Luettu: 29.1.2018.

Kauppayhdistys. Finnish Chamber of Commerce. Luettavissa: <https://kauppayhdistys.fi/finnish-japanese/>. Luettu: 15.4.2018.

Keskuskauppakamari 2016. K3 Viestintä. Suomen kannattaa panostaa Japaniin enemmän. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/2016/05/24/suomen-kannattaa-panostaa-japaniin-enemman/>. Luettu: 15.4.2018.

Lillberg, P. McCann Helsinki Oy. Toimitusjohtaja. Seminaaripuhe. 21.9.2016. Helsingin messukeskus.

Korpiola, K. 2009. Ymmärrä japanilaisia. Suomalais-Japanilainen Yhdistys ry. Savio.

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Helsinki: WSOYpro.

Massey, S. 2008. Rei Shimura yakuzan jäljillä. Gummerus Kustannus Oy.

Nomura Real Estate Urban Net Co. Luettavissa: <http://www.nomu.com>. Luettu: 10.5.2018.

Numbeo tietokanta. Luettavissa: https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings_by_country.jsp?title=2018. Luettu: 13.5.2018.

Rakennuslehti 2018. Alle miljoonan liikevaihdon firmasta kahdeksan kilometriä hirttä Japaniin – ”mitä luvataan, se pidetään”. Luettavissa: <https://www.rakennuslehti.fi/2018/01/alle-miljoonan-liikevaihdon-firmasta-kahdeksan-kilometria-hirtta-japaniin-mita-luvataan-se-pidetaan/>. Luettu: 15.4.2018.

Rantanen, M. 11.09.2017. Maailman markkinat 2017-2018. Team Finland. Luettavissa: <https://www.marketopportunities.fi/maailman-markkinat-20172018-japani>. Luettu: 16.1.2017.

Satakunnan kansa. Viihde. Keski-ikäiset japanilaisnaiset tulivat 8 000 kilometrin matkan tavatakseen Pate Mustajärven – ”Popeda saa minut onnelliseksi”. Luettavissa: <https://www.satakunnankansa.fi/viihde/keski-ikaiset-japanilaisnaiset-tulivat-8-000-kilometrin-matkan-tavatakseen-pate-mustajarven-popeda-saa-minut-onnelliseksi-200537823/>. Luettu: 28.1.2017.

Seppänen, J. & Väliaverronen, E. 2012. Mediatyhteiskunta. Vastapaino. Tampere.

Shelley, Rex. 1999. Culture shock! A Guide to Customs and Etiquette. Graphic Arts Center Publishing Company. Oregon.

Suomalais-Japanilainen kauppakamari 2010. Nichi-Fin shoubai kyouryoku: 90 vuotta suomalais-japanilaista yhteistyötä. Luettavissa: <https://kauppayhdistys.fi/wp->

content/uploads/sites/11/2013/01/Nichi-Fin-shoubai-kyouryoku_90-vuotta-suomalais-japanilaista-yhteistyötä_final.pdf. Luettu: 6.11.2017.

Suomen suurlähetystö 2018. Team Finland Japanissa. Luettavissa: <http://www.finland.or.jp/public/default.aspx?nodeid=46718&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 7.4.2018.

Suomen suurlähetystö Tokio 2014. Tietoa Japanista. Maatiedosto Japani. Luettavissa: <http://www.finland.or.jp/Public/default.aspx?nodeid=44375&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. Luettu: 5.4.2018.

Suomen tekstiili ja muoti ry. Ajankohtaista. Big in Japan: Suomi-muodin ja lifestyle-buumi Japanissa jatkuu. Luettavissa: <https://www.stjm.fi/uutiset/big-japan-suomi-muodin-ja-lifestylen-buumi-japanissa-jatkuu/>. Luettu: 30.4.2018.

Suomen tullit 2017. Tilastointi. Suomen ja Japanin välinen kauppa. Luettavissa: <http://tulli.fi/documents/2912305/3331101/Suomen+ja+Japanin+välinen+kauppa+2017%281-2%29/25e9a5d5-5fb6-4b2c-8ecc-f0da063b3bd2?version=1.0>. Luettu: 15.4.2018.

Suomen yrittäjät. Verkkosivut. Työnantajan ABC. Arkipyhät 2018. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyo aika/arkipyhat-2018-567825>. Luettu: 19.4.2018.

Talouselämä 2013. Loma. 5 työläisen unelmamaata – näissä maissa on pisimmät lakisääteiset lommat. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/5-tyolaisen-unelmamaata-naissa-maissa-on-pisimmat-lakisaateiset-lomat/2faebbca-a19a-3d06-b364-c5c39ba5b2f8>. Luettu: 19.4.2018.

Tilastokeskus 2018. Ajankohtaista. Suomi maailman kärjessä. Luettavissa: <https://www.stat.fi/ajk/satavuotiassuomi/suomimaailmankarjessa.html>. Luettu: 25.4.2018.

Tilastokeskus 2018. Tilastot. Liikenne ja matkailu. Majoitustilasto. 2017. Liitetaulukko 5.2. Helsinki. Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/matk/2017/10/matk_2017_10_2017-12-14_tau_010_fi.html. Luettu: 7.1.2018.

The Guardian, 2009. World. A little deaf in one ear – meet the Japanese man who survived Hiroshima and Nagasaki. Luettavissa:

<https://www.theguardian.com/world/2009/mar/25/hiroshima-nagasaki-survivor-japan>.

Luettu: 9.4.2018.

The World Bank. Japan. Luettavissa: <https://data.worldbank.org/country/japan>. Luettu: 19.4.2018.

Ulkoministeriö 2017. Eu:n ja Japanin väliset vapaakauppaneuvottelut on saatu päätökseen. Tiedote 218/2017. Helsinki. Luettavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentId=369851&nodeId=49150&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 7.1.2018.

Van Vliet, V. 2015. Trompenaars Cultural Dimensions. ToolsHero. Luettavissa: <https://www.toolshero.com/communication-skills/trompenaars-cultural-dimensions/>. Luettu: 9.4.2018.

Wilén, J. 2009. Japanin maaraaportti. Finpro ry. Luettavissa: https://www.finpro.fi/documents/10304/15931/FinproJapanCountryreport_101024.pdf. Luettu: 30.4.2018.

Yle Kioski 2015. Kioski vieraili itsemurhametsässä – hylätyt tavarat kertovat surullisista kohtaloista. Luettavissa: <http://kioski.yle.fi/omat/kioski-vieraili-itsemurhametsassa>. Luettu: 28.1.2018.

Yle Uutiset 2014. Näkökulmat. Näkökulma: Naisen asema Japanissa – kotirouva vai uraohjus? Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7318198>. Luettu: 21.2.2018.

Yle Uutiset 2017. Ulkomaat. Uusi kampanja suitsii liikaa raatamista Japanissa: työntekijät päästetään perjantaina kotiin jo klo 15. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9477716>. Luettu: 21.2.2018.

Yle Uutiset 2016. Ulkomaat. Vanheneva Japani alkaa pakon edessä myöntää tarvitsevansa ulkomaalaisia. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8837197>. Luettu: 9.4.2018.

Yle Uutiset 2016. Ulkomaat. Ylitöistä johtuvat itsemurhat eli ”karōshit” yleistyvät Japanissa. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8784298>. Luettu: 10.1.2018.

Liitteet

Liite 1. Nauhoituslupa

Hei!

Olen johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelija. Teen opinnäytetyötä suomalaisten ja japanilaisten yritysten välisestä yhteistyöstä viestinnän näkökulmasta. Haluaisin haastatella teidän yritystä aiheesta ja kehittää kanssanne kulttuurien välisiä viestintätaitoja sekä auttaa suomalaisia yrityksiä saavuttamaan kansainvälistä menestystä.

Nauhoituslupa

Annan suostumukseni haastattelun nauhoittamiseen ja nauhoitetun materiaalin käyttämiseen tutkimuksessa.

Allekirjoitus _____

Nimenselvennys _____

Aika ja
paikka _____

| Kysymys | Markkinointipäällikkö | Toimitusjohtaja | Correspondent | Konsultti | Maajohtaja | Johdon assistentti, | Tuotantopäällikkö |
|------------------------------|---|--|---|--|---|---|--|
| Tausta | suomalainen nainen, tullut yritykseen 2012, opiskellut markkinointia kauppakorkeakoulussa | suomalainen mies, 35 vuotta kokemusta Japanista, koulutukselta kansantaloustieteilijä | japanilainen nainen, muuttanut työn puolesta Suomeen | japanilainen nainen, muuttanut Tokiosta Suomeen 2003, kauppatieteiden maisteri | suomalainen mies, toiminut maanjohtajana kuusi vuotta, toimiston ainoa ekspatriaatti | japanilainen mies, työkomennuksessa kolme vuotta, opiskellut markkinointia yliopistossa | japanilainen mies, työkomennuksessa vuoden, opiskellut taloutta yliopistossa |
| yhteistyö Japaniin | 1970-luvulta | 1980-luvulta | 2010-luvulta | 2010-luvulta | 1980-luvulta | 1990-luvulta | 1990-luvulta |
| toimiala | rakennusala | paperiteollisuus | kauppakamari | metsäteollisuus | teknologialaitteet | metsäteollisuus | metsäteollisuus |
| toiminta | tytäryhtiö Japanissa | toimipiste Japanissa | Japanin viennin edustaminen | yksityisyrittäjä, konsultointi | tytäryhtiö Japanissa | emoyhtiö Japanissa | emoyhtiö Japanissa |
| työkieli | englanti | englanti | englanti & japani | englanti & japani | englanti | englanti & japani | englanti & japani |
| markkinoille pääsy | neuvottelut | ystäväsuhteet | ystäväsuhteet | verkosto | etabloituminen | etabloituminen | etabloituminen |
| japanilainen viestijänä | rivien välistä lukeminen, puutteellinen puhetaito englannissa, taustojen tarkka selvittäminen, mukautuminen | iso puhumiskynnys, esteettisyys tärkeää, liikaa yksityiskohtia, sisäinen kommunikointi ei toimi, varmistaminen | non-verbaalinen viestintä, ei kieltäydytä, vaikea sanoa ei, olosuhteiden huomioiminen | eivät puhu suoraan, paljon ylimääräisiä sanoja, kohteliaisuus tärkeää, rivien välistä lukeminen | esittämisessä ja sisäisessä viestinnässä parannettavaa, jäykkää ja muodollista viestintää | ei puhuta suoraan, formaalisuus, ei suurta eroa | samantapainen viestintätyyli, communication työkalut |
| vinkejä yhteistyöhön | kulttuurin ymmärtäminen, paikallinen tuntemus | luotettavuuden vakuuttaminen, paikalla käyminen, siteiden luominen, markkinarakojen käyttö | paikalla käyminen, messut, ennakkoon suunnittelu, tulkin tai konsultin sekä Suomi-brändin käyttäminen, tinkiminen | myydä suomalaista osaamista paremmin, kohdemarkkinoihin ja laatuvaatimukseen tutustuminen, paikalla käyminen | hyvät yhteistyökumppanit, markkinointi, Suomen hyvä maine, tuotteen erinomaisuus | Suomi-brändin käyttäminen, japanin kielitaito plussaa | Suomella on vahva brändi ja hyvä design. Näitä käyttämällä. |
| valmistautuminen tapaamisiin | materiaalit japaniksi, kirjallisesti etukäteen ja jälkepäin sovitut asiat, tulkki | varaa tarpeeksi aikaa, esitysmateriaali mukaan | tutustumista yhteisellä lounaalla tai illallisella | aikataulu ja tiedot etukäteen, ohjeselityksen suunnittelu | etukäteen valmistelu, käännetty materiaali, yksityiskohtien läpikäyminen | ennakkoon suunnittelu | aikataulun ja asiakirjojen luominen, prosessin tarkka selittäminen |

| | | | | | | | |
|------------------------|--|---|--|--|---|---|---|
| vieraana Japanissa | ei osaa sanoa, puhuttelu | pukeutumisen tärkeys | kärsivällisyys, paikallisen tapakulttuurin tuntemus, pehmeä viestintätyyli | ensitapaamisen tärkeys, puhuttelu, liikelahjat | käännetty materiaali etukäteen, englannin puutteellinen kielitaito | ennakkomateriaali, työprosessien esittely työntekijöille | Japanilaiset rakastavat taulukkoja ja PowerPointteja, ennakkomateriaali |
| suhteen ylläpito | ohjausryhmätapaamiset, viikoittainen yhteistyö | henkilösuhteiden merkitys, paikalla käyminen | säännöllinen yhteydenpito, suhteet hyvin tärkeitä, kulttuurin esittelemine | säännöllinen viestittely, yhdessä lounastaminen | suhteiden luominen, luottamuksen rakentaminen, jatkuva kommunikointi asiakkaiden kanssa | ihmissuhteiden tärkeys, asiakastapaamisten merkitys | Internet helpottaa arkea: Line & Skype, aikaeron huomioiminen |
| ero bisnesviestinnässä | formaalisuus, yksityiskohtaisuus, tietyt tavat ja käytännöt tiukempia, ajallisesti hitaampaa | byrokraattisuus, hitaus, laatu tietoisuus, hyvin yksityiskohtaista | vaativat asiakkaat, korkea laatutaso, hierarkia ja päätösten tekeminen | honne & tatemaie, ei esitetä kritiikkiä, asiakas on kuningas | vie aikaa, korkea vaatimustaso, toiminnan pitkäjänteisyys, vaatii läsnäoloa | päätökset yhteisesti, mikä on hidasta | Muodollisuus ja sosiaaliset normit, pukeutumisen tärkeys, osapuolten tasavertaisuus |
| taidot ja valmiudet | kulttuurin ja viestintätavan ymmärrys, positiivinen ja avoin suhtautuminen | kärsivällisyys selittää samat asiat monelle kanavalle, kirjallinen materiaali | Kärsivällisyys sekä viestintätyylin vaihtaminen pehmeämpään | kokemus, ihmistuntemus, viestintätaidot, kielitaito | kulttuuriin sopeutuminen | viestintätaitojen korostaminen, kielitaito | neuvottelutaidot ja asiantuntijuus, uutisten seuraaminen |
| käytännön esimerkit | väärinymmärrykset vastuualueista ja aikataulusta sekä kielimuuri | kärsimättömyys johtaa kauppohen toteutumattomuuteen | negatiivisia tunteita ei näytetä | selittämättömyys, vaihtoehtojen puute, joustamattomuus | japanilaisten kodinkoneiden suosiminen, vaikka markkinoilla parempia | deadline tärkeys, asema pysynyt samana, mutta päätösvalta kasvanut Suomessa | kielestä aiheutuvia väärinymmärryksiä, olosuhteiden huomioiminen |
| erot työkuultuurissa | voimakkaampi hierarkia, päätösten teko | erilainen lomakuulttuuri, alhainen työtehokkuus | erilainen lomakuulttuuri ja sairauslomapäivät otetaan suoraan vuosilomasta | kollektiivisuus, päätökset tehdään yhdessä | lomat, päätösten teko tehdään suljettujen ovien takana | työkierto, pyhäpäivien korvaus, kokousten määrä, ylitöihin suhtautuminen | kaizen filosofia |
| suhtautuminen työhön | ei näe eroa | omistautuminen työlle | työ erittäin tärkeä, "ylityöpalveluskulttuuri" | lojaalisuus työnantajaa kohtaan, omistautuminen | Omistautuminen | työ ensimmäisenä, vapaa-aika toisena | ylitöihin suhtautuminen erilaista |

| | | | | | | | |
|-------|--|---|---|---|---|---|--|
| muuta | sähköpostien cc, avoin vuoropuhelu, vastuu ja vapaus lokalisoinnissa, samalaiset arvot | - | - | suosittelun merkitys, sähköpostin cc:n merkitys | kuluttajat suosivat japanilaisia tuotteita, bränditietoisuus, jakeluketjun merkitys, visuaalisuus | haastateltavan rooli viestijänä: vastaanottaa ohjeet ja tulkita niitä suomalaisille työntekijöille | työ on arvoasteikossa ensimmäinen, perhe tulee toisena |
|-------|--|---|---|---|---|---|--|